

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Бессіда Г.Є., к.е.н., Волошин Ю.Ю., здобувач*

*Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва*

*Розглянуті проблеми сучасного управління організацією, виходячи з того, що об'єктом управління є організаційна культура певного типу, як визнана і підтримана членами організації система цінностей, сукупність норм поведінки як в середині організації, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем.*

*The problems of the modern management of the organization, based on the fact that the object of control is a particular type of organizational culture, as recognized and supported by members of the organization system of values, a set of norms of behavior within organizations and in interaction with the environment.*

**Постановка проблеми.** Необхідність системного перегляду існуючих методичних підходів до управління зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються в суспільстві в цілому та окремих підприємствах зокрема. Створення на підприємстві сучасної організаційної культури, заснованої на врахуванні особливостей розвитку суспільства може виступати одним з елементів побудови мотиваційного механізму який активно впливає на соціальну поведінку працівників і суттєво підвищує рівень функціонування підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичний аналіз організаційної культури як об'єкт дослідження має свої витoki в роботах таких закордонних вчених як Е. Гоффман, Г. Мінцберг, У. Оучі, Е. Кеннеді, Е. Дж. Долан, Франсис Ж. Гуиняр, Р.Х. Холл, У. Мастенбрук., Л. Дж. Питер, які основну увагу приділяли системній природі організаційної культури та дослідженню її можливостей як інструменту раціоналізації менеджменту. Серед вітчизняних вчених, у роботах яких вивчались окремі аспекти організаційної культури, слід виділити таких як В.В. Александров, С.І. Архієреєв, О.С. Ахієзер, Ю.В. Васильчук, О.С. Віханський, Г.Н. Колесников, І.Й. Малий, О.І. Наумов, Ю.І. Палеха, С.М. Панчишин, С.Е. Пивоваров, В.В. Томілов, Е.А. Уткін, Г. В. Щокін.

**Постановка завдання.** Створення оптимальної системи управління організаційною структурою та організаційною культурою є недостатнім для ефективного та поступального розвитку. На нашу думку, слід більше уваги приділити дослідженням і розбудові організаційної культури, що відповідає структурі й цілям організації, формування механізму управління нею, який відповідає сьогоденню. Ціль статті полягає у дослідженні процесу формування та управління розвитком організаційної культури господарських суб'єктів в умовах формування конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна культура за своєю сутністю в більшій мірі піддається еволюційним змінам, ніж революційним. Управління зміною культури зачіпає відносини, що сформувалися за тривалий період, тому процес є складним і болючим для організації. Зміни

культури вимагають сформувати нові критерії для найму працівників, реформувати систему заохочень, створити нові критерії просування по службових сходах, а також перегляд основних цінностей.

Управління культурою необхідно для її підтримки, розвитку, змін і включає посилення або ослаблення культури і є важливою умовою ефективної діяльності керівництва організації. Процес розвитку організаційної культури має певну специфіку з погляду на те, що підприємство може вже мати сформовану організаційну культуру і її зміна потребує значних витрат через використання кваліфікованої роботи спеціалістів. Крім того, організаційна культура не може бути сформована за наказом, оскільки традиції, звичаї, цінності, цілі, відношення до зовнішнього і внутрішнього середовища формуються в свідомості працівників поступово, у процесі їх спільної діяльності на підприємстві.

Зростаюча роль організаційної культури, спрямована перш за все на саморозвиток персоналу, оскільки розвиток і саморозвиток персоналу є одним з провідних факторів конкурентоспроможності виробничої організації в умовах постійних змін. Для забезпечення стабільного розвитку організації підвищується необхідність інвестування ресурсів у розвиток організаційної культури та механізмів управління нею.

Основним принципом управління організаційною культурою має бути відповідність їй всіх елементів системи управління. При розробці або впровадженні змін в певних елементах системи управління виникає необхідність оцінити можливість їх реалізації в рамках існуючої культури і реалізувати конкретні кроки щодо її зміни. Управління процесом змін організаційної культури можливе лише у разі, коли вище керівництво демонструє і стверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які прямо або побічно сприяють виконанню стратегічних завдань організації.

Традиційно в організаціях формується культура, в якій втілюються цінності та стиль поведінки їх лідерів, на яких лягає основне навантаження в процесі управління організаційною культурою. Організація культури включає розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами і створення умов для саморозвитку персоналу, а також сам процес впровадження організаційної культури, спрямованої на саморозвиток персоналу. При цьому повинен реалізовуватися принцип «водопаду», сутність якого полягає в тому, що положення організаційної культури, розроблені вищим керівництвом, повинні «спускатися» вниз, по ієрархічних рівнях підприємства. В процес формування і розвитку організаційної культури повинні залучатися всі рівні. Ефективна організаційна культура повинна створювати нову систему заохочення персоналу на сучасних підприємствах. Відсутність орієнтації на кінцевий результат може призвести до несприйняття персоналом принципу за яким всі процеси розбиті на елементи і винагорода працівників залежить від їх внеску в цей результат.

Інноваційна організаційна культура повинна орієнтувати персонал на постійне просування, ротацію, підвищення кваліфікації, що обумовлюється високим рівнем науково-технічного прогресу, швидкими змінами ринкових

умов господарювання. При формуванні і розвитку організаційної культури виникає необхідність проведення заходів, спрямованих на адаптацію персоналу до змін. Такі дії повинні відображати трансформацію сучасного світогляду мікросоціуму виробничого колективу в процесі управління розвитком організаційної культури [1].

Зазначені підходи повинні базуватися на формуванні трьох груп цінностей: існуючих позитивних цінностей, які є безпосереднім соціальним підґрунтям роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток організаційної культури підприємства; негативних цінностей, які відображають певні дивіативні прояви, які мають бути трансформовані в процесі розвитку організаційної культури; відсутні цінності, впровадження яких у систему організаційної культури вимагає від організації створення певного декларативного комплексу цінностей, які мають підтримуватися через зовнішнє стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками процесу (рис 1).



Рис. 1. Елементи організаційної культури

*Джерело: розробка авторів з урахуванням [3, 9]*

Будь-яке управління, крім цілей і умов, визначається можливостями суб'єкта впливати на об'єкт і має свої межі. Сам же об'єкт як організація розвивається не тільки, і не стільки під цілеспрямованим впливом суб'єкта, скільки в результаті постійно відбуваються в ньому і зазнає разом з ним найрізноманітніших змін. Теоретичні дослідження і практичні спостереження не завжди дають відповіді на питання про те, що стало результатом самостійного розвитку організації, а що є наслідком управлінського впливу на неї. В цих умовах особливого значення набуває дослідження і представлення механізму організаційних змін та розвитку організації як результату взаємодії змішаного процесу і цілеспрямованого впливу на нього.

На його формування, функціонування і розвиток життєвих циклів організації впливають різноманітні умови і фактори, але при цьому сам процес

управління як цілеспрямований вплив суб'єкта, дозволяє розглянути життєвий цикл організації як самостійний період певного процесу. Такий підхід дозволяє чітко і конструктивно розглянути взаємодію відносно самостійного розвитку організації в рамках її життєвого циклу і організаційних змін, що відбуваються в ній в результаті управління як цілеспрямованого впливу суб'єкта [2, 3].

Реструктуризація, як предмет дослідження, дозволяє виявити в ній кожну з складових і забезпечити ефективну побудову їх органічної взаємодії. Такий підхід відображає необхідний і природний прояв дії закону єдності аналізу і синтезу та забезпечує уявлення реальної взаємодії процесів. В зв'язку з цим з'являється можливість моделювати процеси організаційних змін та розвитку організації як тісно взаємодіючих основ будь-яких перетворень. Нехтування застосуванням підходу реструктуризації змішує уявлення про прояви і причини змін, що відбуваються, істотно обмежує можливості впливу на ці процеси та їх результати [4, 5].

За своєю природою життєвий цикл організації має об'єктивно-суб'єктивний характер, що обумовлено дією цілого ряду законів, які визначають сутність і зміст життєвого циклу організації як усталену послідовність об'єктивно неминучих перетворень протягом періоду існування. Саме ці об'єктивні перетворення найбільш обґрунтовано розглядаються як процес самостійного розвитку організації [6, 7].

Протягом свого життєвого циклу організація постійно стає об'єктом цілеспрямованого, суб'єктивного впливу, що багато в чому обумовлює перетворення, які відбуваються з нею. Розміри, зміст, а також параметри розвитку життєвого циклу, визначаються місією, потенціалом, керованістю організації. Суб'єктивно-об'єктивні перетворення і визначаються більшістю дослідників як організаційні зміни. При цьому ініціатива та здійснення змін надається організації, її внутрішньому потенціалу, суб'єкту управління.

Склад і зміст організаційних змін включають в себе всі можливі варіанти цілеспрямованих дій і їх результатів. Реальні організаційні зміни забезпечуються застосуванням певної комбінації методів і засобів впливу, адаптованої до цілей та умов їх досягнення.

Найбільш повно організаційні зміни проявляються в організаційних структурах управління, ієрархії, розподілі повноважень, побудові комунікацій, формуванні процедур та здійсненні взаємодії органів і суб'єктів управління. Вони стають безпосереднім проявом управління як цілеспрямованого впливу організації на побудову і функціонування самої себе. Організаційні зміни відбуваються і в свідомості кожного конкретного індивідуума, який бере участь в процесі управління організацією і проявляються в нових інтелектуальних уявленнях учасника розробки і здійснення цілеспрямованого впливу. Саме інтелектуальна організація є основою розробки і здійснення всіх цілеспрямованих впливів, але їх виявлення та ідентифікація залежать від безлічі найрізноманітніших, у тому числі й суб'єктивних, чинників.

Основні конфігурації життєвого циклу організації є основою розробки, вибору та застосування стратегії і тактики організаційних змін в умовах тієї

чи іншої моделі розвитку. Вона дозволяє співвіднести і погодити прийняті напрямки, тенденції і темпи здійснюваних організаційних змін з стійкими характеристиками сформованої конфігурації розвитку життєвого циклу організації. Це постійно проявляється у застосуванні найрізноманітніших методів і форм розробки і здійснення цілеспрямованих перетворень на основі обліку і використання сформованих потенціалу, рівня, напрямків розвитку організації, дозволяє розглядати розвиток організації як фундамент розробки, побудови і здійснення організаційних змін, розвиває і удосконалює сформовані або необхідні для розвитку позиції [8, 9].

На теперішній час склався широкий спектр уявлень сутності організаційних змін. Поділ і дослідження організаційних змін та розвитку організації є суттєвим кроком у вдосконаленні сучасних уявлень про управління організацією. Все це дає можливість припустити, що необхідною основою розробки і здійснення цілеспрямованих організаційних змін стають зміни протягом життєвого циклу функціонування і розвитку організації (рис.2).

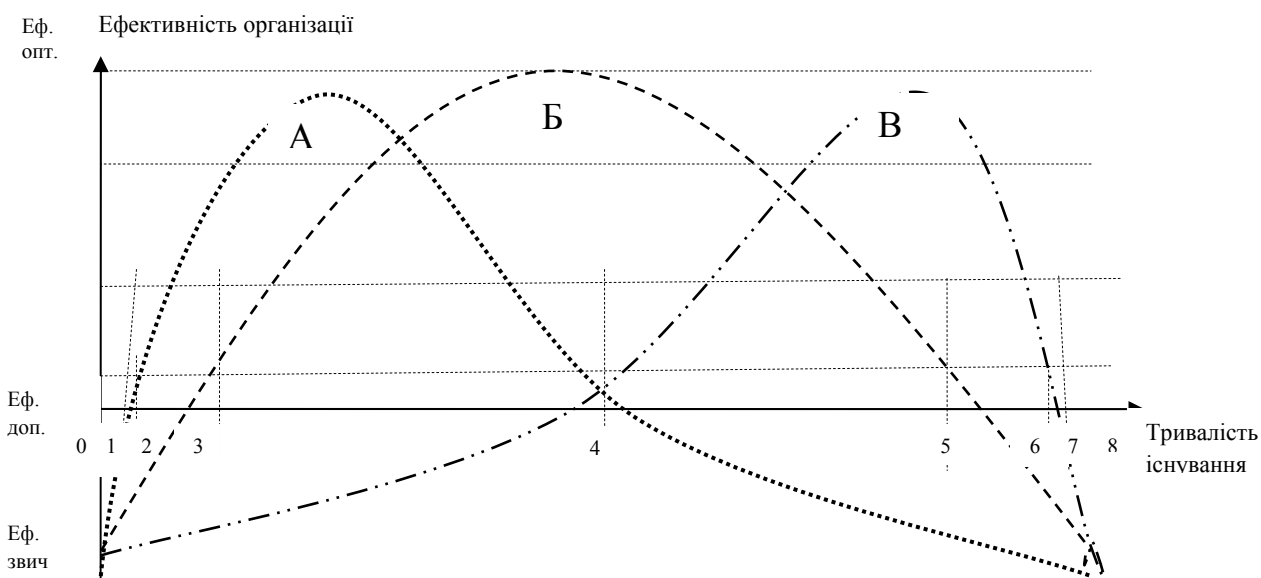


Рис. 2. Варіанти моделей життєвого циклу організації [3]

Дослідження здійснення циклів різних організацій підтверджують, що соціально-економічні процеси мають різноманітні динамічні ресурси, що характеризують життєвий цикл розвитку організації і багато в чому визначають необхідність адаптації до них конкретних організаційних змін. Розробка і реалізація оптимального управлінського впливу, що забезпечує здійснення необхідних організаційних змін, об'єктивно проводиться на основі складається конфігурації розвитку життєвого циклу організації [9].

Місце і роль життєвого циклу у формуванні взаємодії між організаційними змінами і розвитком організації дозволяють врахувати і використовувати всі ресурси і тенденції розвитку організації, розробляти і застосовувати організаційні зміни для регулювання, прогнозування, попередження і подолання протиріч, що можуть виникати в процесі змін в організації. Аналіз мо-

жливих варіантів щодо побудови життєвих циклів організацій свідчить про необхідність комплексного аналізу та обґрунтованого обліку основних характеристик розвитку організації в ході планування і здійснення цілеспрямованих організаційних змін. В цьому випадку організаційні зміни, що розробляються і здійснюються конкретним суб'єктом, є прямим наслідком передбачення розвитку кон'юнктури ринку як складної специфічної організації. Вони впливають на характер і зміст розвитку кон'юнктури ринку, але суб'єктивний вплив у цьому випадку невілюється в ході ринкових взаємодій. Ринок пропорційно відповідає на активні організаційні зміни, врівноважуючи свій розвиток як організації. Виділені особливості керованих організаційних змін і розвиток організації певним чином визначають життєвий цикл організації. При цьому управління зорієнтовано на пошук, розробку та здійснення організаційних змін на основі розкриття і вирішення суперечностей розвитку життєвого циклу організації, продукту, працівника [9, 10].

Ефективність такого варіанту розвитку доповнюється ситуаційним підходом до управління конкретною організацією, суть якого полягає в оцінці розвитку організації, визначення конкретної ситуації, її зіставленні з раніше розробленими і прийнятими цілями та адекватне реагування на неї. Важливість зазначеного підходу полягає в структуризації досліджуваних обставин на об'єктивні фактори розвитку та суб'єктивні причини відхилень, які при цьому виникають.

У змінах організації повинні чітко розмежовуватися трансформація як реакція на вірогідний розвиток організації і реформування як проведення цілеспрямованих організаційних змін. Це дозволяє структурувати аналіз ситуації і синтезувати вплив спрямований на конструктивне розв'язання проблеми.

Організаційні зміни забезпечують перехід до нового розвитку і супроводжують його, впливаючи в тій чи іншій мірі, що дозволяє виявити, сформувати і практично реалізувати конфігурації оптимальної взаємодії розвитку організації та організаційних змін на основі напрацювання різних варіантів їх побудови і здійснення.

За допомогою моделювання можливо змінювати не тільки діючі форми, прогнозовані можливості, а й імовірнісні протиріччя певних складових будь-яких процесів і систем організаційних перетворень, що є особливо важливим на стадії інноваційного розвитку організації, коли визначені варіанти приховують деструктивні тенденції і наслідки. Прикладом такого вдосконалення механізму взаємодії можуть служити процеси і системи організації антикризового управління, коли найбільш контрастно проявляються протиріччя між різноманітними формами і методами полісуб'єктного управління та самостійного розвитку організації. Вони стають інструментом впливу на розвиток організації і повинні бути чітко сформовані, структуровані і організовані.

Організація в рамках розробки та подання моделі функціонування і розвитку створює основоположні умови для побудови конкретної системи управління та практичного застосування механізму цілеспрямованого впливу. При цьому застосування організаційних змін в побудові такого механізму спрямоване на формування певних можливостей побудови і здійснення різ-

номанітних цілеспрямованих впливів. Управління застосовує якийсь один з варіантів, реалізуючи відповідну частину постійно відтворюваного організацією потенціалу.

Формування і функціонування зазначеної моделі повинно бути доступним і зрозумілим всім зацікавленим сторонам. Особлива роль співвідношення організаційних змін та розвитку організації проявляється у тому, що воно забезпечує можливість здійснення спостереження, контролю, оцінки, а при необхідності і участі в таких процесах необмеженого числа суб'єктів [3, 10].

Ринкові принципи організації процесу формування, функціонування та розвитку соціально-економічних систем суттєво впливають на співвідношення теоретичного та практичного елементів розвитку організації та організаційних змін, послідовно розкривають і активізують внутрішній потенціал цих процесів, забезпечують якісно нові, різноманітні і ефективні форми їх взаємодії.

**Висновки.** Основні тенденції розвитку сучасного суспільства більшою мірою виявляються в розширенні і зміцненні організаційних основ формування і функціонування самостійних систем, структур, процедур розвитку організації, ефективність функціонування при цьому визначаються рівнем здійснення реального самоврядування, що є основою для більш прогресивного рівня розвитку організації.

Проведене дослідження підкреслює зростаюче значення забезпечення оптимального співвідношення розвитку організації та організаційних змін як інтенсивного процесу формування ефективної системи взаємодії зростаючої кількості самостійних суб'єктів господарювання шляхом послідовного розширення і зміцнення їх самостійності, вдосконалення організаційних змін і розвитку організації. Перспективним у цьому напрямі можуть стати наукові дослідження характерних рис інноваційної культури організації.

#### **Література:**

1. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин ; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
2. Гуиняр Франсис Ж. Преобразование организации / Франсис Ж. Гуиняр – М.: Дело, 2000. – 360с.
3. Латфуллин Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко – СПб.: Питер, 2004. – 395 с.
4. Александров Е.А. и др. О некоторых организационных качествах функционирования систем / Е. А. Александров, В.П. Боголепов – М.: Наука, 1968.
5. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: у т. 2. / А.А. Богданов – М.: Экономика, 1989. – 350с.; 6. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл – СПб.:Питер, 2001. – 512 с.
7. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг / В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин – М.: Издательство ПРИОР, 1999. – 256 с.
8. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
9. Организационное поведение: уч. пособие / Г.Р.Латфуллин, О. Н. Громова, В.Г. Антонов, А. В. Райченко та ін. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 432 с.
10. Питер Л. Дж. Принцип Питера / Л. Дж. Питер – М.: Прогресс, 1990. – 310 с.

*Рецензент: д.держ.упр., професор Лозинська Т.М.*