

споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, дозволяє добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. У процесі стратегічного планування встановлюються загальні напрями, що забезпечують зростання і закріплення позицій організації.

Тому, якщо ми хочемо досягти успіху і розробити ефективну стратегію розвитку маємо використовувати комплексний підхід.

**Список літератури:** 1. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник / Фатхутдинов Р.А. — М.: Дело, 2005. — 448 с. 2. *Мескон М.* Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хероури Ф. — М.: Дело, 1997. — 702 с. 3. *Ламбен Ж-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива /Ламбен Ж-Ж. — СПб.: Наука, 1996.

Колесник Е.И.

### **УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты стратегического развития организации в условиях рынка. Особенное внимание уделяется эффективному использованию разнообразных идей, выступающих залогом успеха в достижении своих целей.

Колесник Є.І.

### **УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти стратегічного розвитку організації в умовах ринку. Особлива увага приділяється ефективному впровадженню багатьох ідей, як залог успіху у досягненні своїх цілей.

Kolesnik E.I.

### **MANAGEMENT OF DEVELOPMENT AND REALIZATION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

Article describes both theoretical, and practical actual aspects of strategic development of the organization in conditions of the market. The especial attention, is given an effective utilization of the various ideas acting as the keystone to success in achievement of the purposes.

*Стаття надійшла до редакції 20.05.2010*

**УДК 658**

*Ю.В. Лисиченко  
м. Харків, Україна*

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

**Загальна постановка проблеми.** Поняття культури є одним з базових в антропології із самого її виникнення, йому приділялася увага вже на ранньому етапі розвитку організаційної поведінки. Однак тільки в останні роки організаційну культуру стали визнавати основним показником, що необхідний для вірного розуміння організаційної поведінки.

В умовах посилення соціокультурних тенденцій необхідна радикальна зміна концепції управління, скерованої на окремі бізнес-процеси, де основний наголос має робитися на людину

із її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій. Такою сучасною концепцією стає організаційна культура, яка завдяки своїй феноменальності є не тільки тонкоплановим інструментом управління, але й ідеологією управління, що охоплює всі сфери життєдіяльності підприємства.

**Актуальність поставленої проблеми.** Особливої актуальності поняття організаційної культури набуло у зв'язку з переходом на ринкову економіку. Організаційна культура отримала статус одного з ефективних інструментів управління організацією. Кожна організація - це співтовариство, яке має свою специфічну унікальну організаційну культуру, свої звичаї і традиції.

Сьогодні організаційна культура є могутнім управлінським регулятивним ресурсом і чим вищий потенціал керівництва, тим вагоміший цей ресурс. Організаційна культура в організації створює соціальний фундамент, який здатний нести на собі всю систему діяльності і взаємодії, протистояти і приймати зовнішні і внутрішні зміни, створювати сприятливі умови для розвитку організації та її маркетингової діяльності.

Уся людська діяльність здійснюється в сформованому суспільством культурному середовищі. Організації як соціальні утворення мають власну культуру, якій притаманні певні параметри, зумовлені специфікою їх діяльності та процесів виробництва й управління.

Концепція культури дозволяє говорити про відносини, цінності й дії людей, що належать до даної культури. Серед керівників швидко зростає інтерес до людського фактору. Згодом, керівництво починає розглядати організаційну культуру як інструмент управління й серйозно прислухатися до планів зміни цієї культури.

Знання особливостей організаційної культури підприємства дозволяє оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, припустити можливі напрями управлінських рішень, а також можливість досягнення запланованих результатів.

**Аналіз стану досліджень і наукових публікацій.** Організаційна культура як соціальне явище і невід'ємний компонент культури суспільства вже давно є об'єктом дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців.

Уперше про фактор культури організації висловився в 1938 році Ч. Барнард, однак вивчення її почалося лише в 1980-ті роки в США під впливом досліджень в сфері стратегічного управління, теорії організації, індивідуальної поведінки, і була представлена у працях А.Петтігрю "Вивчаючи організаційну культуру" (1979), У.Оучі "Теорія Z (методи організації виробництва. Японський і американський підходи)" (1988), Р.Паскаль і А.Атос "Мистецтво японського менеджменту" (1981), Т.Діал та А.Кенеді "Корпоративна культура" (1982), Т.Пітерс і Р.Уотреман "У пошуках ефективного управління" (1982) [11].

Також дослідженням фактору організаційної культури займалися такі науковці як Г. Хофстеде, Р. Рюттінгер, Б. Мільнер, Д. Хемптон, Н. Леметр, О. Віханський, В. Щербіна, В. Співак, Т. Соломанідіна, Т. Базаров, В. Томілов та ін.

**Мета даної роботи** полягає в здійсненні аналізу організаційної культури та її впливу на діяльність організації. Передбачається аналіз аспектів її формування та розвитку, обґрунтування наявності взаємозв'язку організаційної культури та ефективності функціонування організації.

**Викладення основного матеріалу.** Організаційна культура виникає й розвивається за законами, схожими із законами розвитку культури людського суспільства, групи людей, кожної окремої людини. Вона є частиною культури нації, регіону, держави, суспільства й багато в чому

ними визначається, так само як фірма - це частина великого співтовариства людей на рівні держави, нації, декількох держав.

Процес змін у культурі найбільшою мірою визначається зміною ціннісних орієнтацій, які відбуваються в соціальній групі - суспільстві, державі, організації. Напрямок руху в процесі розвитку культури задає ціннісна домінанта (тобто переважні цінності), тому, зміна цінностей організації неминуче призведе до зміни організаційної культури. У цілому, історія розвитку культури може бути представлена як поступове посилення індивідуального, суб'єктивного початку особистості людини [2, с. 6].

Дослідження організаційної культури мають досить довгу історію. Поява самого поняття «організаційна культура» і його детальне вивчення можна датувати 70-ми рр. **XX ст.** [6, с.80]. Це зумовлене виникненням нових умов господарювання, динамізмом, зростаючою невизначеністю зовнішнього середовища, науково-технічним прогресом, ростом освіченості персоналу, зміною мотивації працівників.

Різні науковці розглядають організаційну культуру з різних точок зору, виділяючи її важливість у справах регулювання відносин та поведінки робітників компанії та для підвищення ефективності функціонування організації.

Визначенням поняття організаційної культури займалася велика кількість як зарубіжних, так і вітчизняних науковців (рисунок 1).



Рисунок 1 – Визначення поняття організаційної культури зарубіжними та вітчизняними науковцями

Отже, *організаційна культура* – це характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці її працівників, в їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем організації праці і виробництва, у внутрішній етиці та естетиці, використаній технології тощо. Організаційна культура створює сприятливий імідж та єдиний стиль як у самій компанії так і за її межами, що сприяє успішному просуванню компанії на ринку.

*Елементами організаційної культури є цінності, що поділяються більшістю членів організації, а також норми поведінки й процедури, що підтримують відтворення пануючих цінностей організації, засоби, за допомогою яких передаються цінності й норми іншим поколінням працівників [9].*

Оснoву будь-якої організаційної культури становлять цінності й норми поведінки, що підтримують відтворення пануючих цінностей організації.

*Цінності* - об'єкти і явища, найбільш важливі, з погляду суб'єкта, які є цілями й орієнтирами його життєдіяльності; відповідають основним потребам суб'єкта, служать засобом їх задоволення. Цінності забезпечують збереження цілісності соціальної системи (організації), в силу того, що в цінностях відображається особлива значущість певних матеріальних і духовних благ для існування й розвитку системи. З погляду управління персоналом організації важливі як *цінності-цілі*, що відображають існування організації, так і *цінності-засоби*, тобто ті цінні для даної організації якості персоналу (наприклад, дисциплінованість, чесність, ініціативність) і характеристики внутрішнього середовища (наприклад, командний дух), які дозволяють досягти цінності-мети [10].

*Норми* - вимоги до поведінки власника ролі, людини, що займає певну сходинку в структурі організації, суспільстві, родині. Норми засвоюються разом із цінностями в процесі соціалізації, адаптації, але мають менш сталий характер, ніж цінності.

Норми регламентують власну поведінку людини й поведінку інших, рятуючи від необхідності щораз вирішувати типові завдання й, дозволяючи передбачити поведінку іншого, полегшують координацію спільних дій. **Дотримання норм** дозволяє не робити типові для даної ситуації помилки.

Прикладом норм поведінки керівника можуть бути вимоги до одягу (діловий костюм або спеціальний робочий одяг), до манери розмови, стилю спілкування тощо. Ці вимоги будуть мінятися залежно від того, з якою цінністю узгодяться норми поведінки в організації [9].

*Основним механізмом засвоєння цінностей і норм є демонстрація їх значущості з боку вищого керівництва організації, оформлення їх у різних нормативних документах, узгодженість принципів кадрової політики із прийнятими й бажаними цінностями й нормами. Розробку принципів, елементів і заходів щодо впровадження організаційної культури необхідно здійснювати разом з керівництвом підприємства, яке повинне визначати основні характеристики бажаної організаційної культури [5].*

Для того, щоб здійснити процес формування й розвитку організаційної культури, необхідно провести аналіз тих факторів, які мають на неї істотний вплив. Будь-які зусилля, пов'язані зі зміною, удосконаленням культури, можуть бути нівельовані за рахунок негативного впливу будь-якого фактора. Відсутність обліку впливу різних зовнішніх і внутрішніх процесів, явищ і т.ін. на організаційну культуру може призвести до втрати коштів, часу, людських ресурсів. Тому так важливо знати основні фактори, що впливають на культуру фірми, а також напрямок їх впливу [3].

Аналіз факторів зовнішнього й внутрішнього середовища є одним з перших етапів процесу формування й розвитку організаційної культури і здійснюється в такій послідовності.

1. Виділяються найбільш істотні фактори, які впливають на організаційну культуру. Їх перелік визначається сферою діяльності фірми, ситуацією на ринку, її конкурентним положенням, розміром та ін.

2. Визначається вага (ранг) кожного фактора. Вага або ранг факторів можна визначити експертним шляхом, наприклад, через опитування керівників, працівників організації.

3. Проводиться аналіз залежності організаційної культури від кожного фактору (напрямок впливу фактора, характер впливу, специфіка фактора, можливість його зміни або усунення, ступінь залежності й т.п.) [4].

Серед основних факторів зовнішнього середовища, що виявляють вплив на організаційну культуру, виділяють наступні:

- національна культура й менталітет;
- ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути та ін.);
- конкуренти;
- акціонери й власники;
- інвестори;
- законодавчі акти (федеральні, муніципальні, міжнародні);
- міжнародна ситуація (політична, економічна, соціальна);
- внутрішня політична, економічна ситуації, соціальна ситуація;
- науково-технічний прогрес.

Серед основних факторів внутрішнього середовища, що впливають на організаційну культуру, можна виділити наступні [11]:

- особистість творця (засновника) організації;
- часовий період існування організації на ринку (стадія життєвого циклу);
- розмір організації;
- сфера діяльності організації;
- рівень освіченості й кваліфікації працівників;
- наявні у розпорядженні ресурси;
- технологія.

Результати, отримані в ході аналізу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, можуть бути використані керівниками організацій в процесі формування організаційної культури з метою зменшення негативного впливу, посилення позитивного впливу факторів, що дозволять створити культуру, найбільш відповідну внутрішньому середовищу організації й зовнішнім умовам.

Процес формування й розвитку організаційної культури може виявитися безуспішним, неефективним, якщо **відсутнє належне** управлінське забезпечення, що передбачає розробку й реалізацію програми формування й розвитку організаційної культури.

На зміст управлінського забезпечення процесу формування і розвитку організаційної культури впливають наступні *основні фактори*:

- цілі, які ставить перед собою організація, формуючи організаційну культуру;
- загальний рівень освіченості й кваліфікації працівників;
- існуюча організаційна культура;
- фінансове становище, сфера діяльності, розмір організації та ін.

**Організаційна культура є важливим елементом функціонування організації. Тому процес її формування та розвитку має здійснюватися в умовах належного управлінського забезпечення. Цей процес має складатися з таких етапів:**

- 1) планування процесу формування й розвитку організаційної культури;
- 2) організації й координації виконання робіт з формування й розвитку організаційної культури;
- 3) контролю над виконанням робіт;
- 4) розробки системи мотивації реалізації програми формування й розвитку організаційної культури для працівників.

Планування процесу формування й розвитку організаційної культури представляє собою вибір стратегії її розвитку, розробку програми й планування робіт у рамках обраної стратегії. Організація, координація й контроль над виконанням робіт представляють собою формування структури управління формуванням і розвитком організаційної культури; складання наказів, розпоряджень, планів і іншої документації; фінансове забезпечення реалізації програми формування й розвитку організаційної культури й т.ін. Для успішного формування культури фірми й зниження опору персоналу необхідно створити систему мотивації реалізації програми формування й розвитку організаційної культури для працівників кожного рівня [9].

Для укріплення сформованої організаційної культури існують *методи її підтримки*:

- поведінка керівника;
- виділення об'єктів і предметів уваги, їх оцінка і контроль;
- навчання персоналу;
- широке впровадження корпоративної символіки;
- організаційні ритуали, традиції, правила й порядки та ін.

Управління організацією повинно враховувати стратегію та цілі організації, фінансове становище, рівень освіченості працівників та вже існуючу організаційну культуру. Нововведення мають бути зрозумілими усім працівникам, і в першу чергу мають виявлятися в поведінці і діях керівника, який підтверджує цим важливість та необхідність змін [8].

Питання впливу організаційної культури на розвиток і функціонування організації досить широко розглядався закордонними дослідниками. Адже високий інтерес до феномена організаційної культури був викликаний саме питанням про те, що ж робить провідні американські корпорації такими ефективними й успішними.

Американські дослідники Т. Пітерс і Р. Уотерман виявили ряд рис організаційної культури, які сприяють успіху організацій:

- рішення приймаються навіть в умовах нестачі інформації;
- центральним моментом організаційної культури є задоволеність споживача;
- заохочення самостійності й ініціативності;
- людина сприймається як найважливіша цінність і актив організації;
- керівники організації регулярно відвідують керовані ними об'єкти й безпосередньо спілкуються з підлеглими на місцях їх роботи;
- суворі орієнтація на основну діяльність, диверсифікованість не заохочується;
- простота організаційної структури, не багаточисельний штат управління; комбінація гнучкості (за рахунок мінімуму контролю й втручань керівництва) і твердості (за рахунок загальних цінностей) в організації [7].

Сучасним швейцарським дослідником Д. Денісоном [11, с.81] була розроблена модель впливу організаційної культури на ефективність організації, яка полягає в описі взаємозалежного впливу на ефективність організації чотирьох факторів організаційної культури: залучення, погодженості, адаптивності й місії.

Д. Денісон під *ефективною організацією* розуміє організацію, здатну вирішувати проблеми внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації. *Залучення* - це стан, при якому співробітники відчувають, що їх діяльність тісно пов'язана із цілями організації, що вони наділені повноваженнями, що цінується робота в команді й пріоритет віддається розвитку людських здібностей. *Узгодженість* - високий рівень інтеграції й координації. *Адаптивність* - стан, при якому організація гнучко реагує на вимоги покупців, ухвалює ризики, вчиться на своїх помилках і здатна до змін. *Місія* - опис цілей і напрямків

стратегічного розвитку організації, виходячи з того уявлення про майбутнє, яке склалося в організації.

Вплив організаційної культури на функціонування організації повинен розглядатися в єдності п'яти напрямків, а саме:

- а) на процеси, що протікають в організації;
- б) на структуру організації;
- в) на поведінку організації;
- г) на конкурентоспроможність;
- д) на загальну результативність діяльності організацій.

Такий підхід дозволить урахувати й проаналізувати сукупність впливів організаційної культури на фірму, включаючи всі аспекти діяльності й життя організацій, дасть цільне його розуміння [9].

Отже, організаційна культура є важливим фактором впливу на організацію. Це виявляється у всіх сферах діяльності: поведінці працівників, процесі прийняття рішень, загальній атмосфері тощо. Це впливає на підвищення конкурентоспроможності організації, її іміджу і т.д. Поділюючи цінності організації, люди сприймаються як важливий елемент успіху організації, що сприяє досягненню поставлених цілей, а отже і загальної результативності діяльності організації.

**Висновки та результати досліджень.** В умовах поширення соціокультурних тенденцій організаційна культура стає динамічним фактором, який прискорює втілення нового досвіду в різних сферах суспільно-економічної практики. Знання особливостей організаційної культури дозволить збільшити ефективність необхідних для організації процесів і знизити шкідливий вплив негативних явищ як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, тим самим підвищити ефективність і стабільність підприємства.

Організаційна культура виступає не лише в ролі фактора, який сприяє виникненню необхідних важливих цінностей, які поділять члени певної організації. Вона виступає засобом, який безпосередньо впливає на процеси прийняття рішень в організації, визначає поведінку людей та їх взаємодію між собою, сприяє підвищенню загального рівня організації та зростанню конкурентоспроможності організації, а також підвищує імідж організації серед клієнтів-споживачів.

Визначаючи фактори впливу на організаційну культуру, ми виявили, що організаційна культура піддається впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Всі ці фактори мають враховуватися керівниками з метою зменшення негативного впливу і посилення позитивного, що дозволить створити таку культуру, яка б найбільше відповідала внутрішньому середовищу організації та зовнішнім вимогам.

Процес формування та розвитку організаційної культури є складним і тривалим процесом, який може бути неефективним, якщо відсутнє належне управлінське забезпечення. Програма розвитку та формування організаційної культури повинна розроблюватися саме керівництвом.

Вплив організаційної культури на діяльність організації полягає в тому, що в організації відбувається забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищується трудовий потенціал організації, що призводить до зростання загального економічного потенціалу організації.

Таким чином, з огляду на вищезазначене, робимо висновок, що організаційна культура є важливим, необхідним та ефективним фактором впливу на успішну діяльність організації. Це виявляється в усіх сферах роботи організації. Саме тому останнім часом зростає інтерес вітчизняних компаній до розвитку на підприємствах організаційної культури як фактору внутрішнього та зовнішнього зміцнення організації.



Динамічні зміни і суттєва непередбачуваність та не прогнозованість всіх соціально-економічних явищ підносять організаційну культуру в ранг високих стимулів підвищення ділової активності підприємства, тому організаційна культура опинилася в полі зору як теоретиків, так і практиків. Оскільки теоретичні питання доволі широко обговорюються в наукових колах, то подальші дослідження варто продовжувати в напрямку прикладних аспектів формування організаційної культури.

**Список літератури:** 1. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. - М. : ИПК ГС. – 2002. – 465 с. 2. *Баринов В. А.* Корпоративная культура организации в России / В. А. Баринов, Л. В. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №2. 3. *Виханский О. С.* Менеджмент / О. Виханский, А. Наумов. - М. : Гардарики, 2003. - 420 с. 4. *Кукура С. П.* Теория корпоративного управления: монография / С. П. Кукура. – М. : Экономика, 2004. – 478 с. 5. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник.-4-е изд., перераб. и доп. / Б. З. Мильнер. - М. : Изд-во «ИНФРА-М», 2006. - 80 с. 6. *Организационная культура: учебник / под ред. Н. И. Шаталовой.* – М. : Экзамен. - 2006. – 653 с. 7. *Питерс Т. В.* В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с. 8. *Райгородский Д. Я.* Организационное поведение: хрестоматия / Под ред. Д. Я. Райгородский. – Самара : Издательский Дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с. 9. *Стеклова О. Е.* Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с. 10. *Сухорукова М.* Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39–44. 11. *Тихомирова О.Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. - СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. - 156 с.

Ю.В. Лисиченко

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Стаття присвячена аналізу організаційної культури та її впливу на діяльність організації. Розглядаються підходи до визначення поняття організаційної культури, основні елементи організаційної культури, процеси формування та розвитку організаційної культури, та методи її підтримки на підприємстві.

Ю.В. Лисиченко

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

Статья посвящена анализу организационной культуры и ее влиянию на деятельность организации. Рассматриваются подходы к определению понятия организационной культуры, ее основные элементы, процессы формирования и развития организационной культуры, методы ее поддержания.

Y. Lisichenko

### **THE ORGANIZATIONAL CULTURE: ITS MAIN ELEMENTS AND FUNCTIONING PECULIARITIES**

The article is devoted to the organizational culture analysis and its influence upon organizational functioning. There are considered approaches to the definition of the organizational culture, its main elements, the process of organizational culture formation and development, methods of its support.