

enterprises. He examines the means of measuring marketing effectiveness and proposes the classification of indicators marketing costs' performance.

Keywords: marketing costs, effectiveness of marketing expenses, the performance of marketing activities, marketing ROI.

УДК 005. 95/. 96(075. 8)

Н. І. СИТНИК, канд. біол. наук, доц., НТУУ «КПІ», Київ

ТАКСОНОМІЯ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

В дослідженні розроблена таксономія типів організаційної культури, що базується на співвідношенні двох факторів: сприйнятливість до змін та внутрішня інтегрованість. В залежності від рівня розвитку виділених факторів пропонується розрізняти слабку, консервативну, розмиту, сильну і помірно розвинену організаційні культури.

Ключові слова: організаційна культура, таксономія, сприйнятливість до змін, внутрішня інтегрованість.

Вступ. Феномен організаційної культури (далі – ОК) привертає постійну увагу фахівців з менеджменту і практиків. Вважається загальноновизнаним, що ОК є важливим компонентом внутрішньоорганізаційного середовища, який впливає на стан і розвиток людських ресурсів, реалізацію стратегічних планів, конкурентоспроможність, комерційний успіх та імідж організації.

Різним аспектам ОК присв'ячені численні роботи західних і вітчизняних вчених, зокрема, Е. Шейна, Р. Рютенгера, Г. Хофстеда, Д. Шварца, Ф. Тромпена-арса, Ч. Хенді, К. Камерона і Р. Куінна, Р. Льюїса, О. Кібанова, С. Шекшні, О. Грішнєвої, А. Колота, І. Мажури та ін.

Водночас, питання управління ОК, тобто формування і цілеспрямованої зміни ОК в напрямку, що в найбільшій мірі забезпечує її відповідність цілям організації, залишається дискусійним. Це пов'язано як з об'єктивною складністю і багатогранністю феномену ОК, так і відсутністю достатньо універсальних, обґрунтованих і водночас практично прийнятних параметрів діагностики ОК. Розроблення таких параметрів є актуальним і вимагає подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Дослідження ряду авторів спрямовані на виявлення найбільш загальних характеристик ОК і ґрунтуються на розумінні ОК як складного системного утворення, елементи якого розташовані на декількох ієрархічно пов'язаних між собою рівнях. Такі уявлення розвиваються в роботах П. Кука, Е. Шейна, Г. Еквалла та ін. [2, 4-6]. Зокрема, Е. Шейн уявляє ОК як трьохрівневе утворення [4, 6]. Її нижчий рівень формують глибинні колективні уявлення, тобто комплекс поглядів відносно людей, організації і середовища, в якій організація працює. Другий рівень представлений цінностями, що визначають колективну думку членів організації про те, як потрібно працювати. Артефакти і створені образи вважаються третім, поверхневим рівнем ОК.

Вони являють собою видимі символи, завдяки яким працівники організації і зовнішній світ отримують інформацію про організацію.

Аналогічного розуміння структури ОК притримується В. Р. Веснін, виділяючи глибинний рівень (філософія), проміжний (вкорінені цінності і вірування) та поверхневий (правила, норми поведінки і матеріальні атрибути) [1].

Інший напрямок досліджень ОК пов'язаний із спробами класифікувати різні типи ОК на основі сукупності тих чи інших детермінуючих ознак. До цієї групи відносяться моделі Г. Хофстеда, Д. Шварца, Ч. Хенді, К. Камерона і Р. Куїна, Р. Льюїса, У. Оучі, Д. Кроула, Ф. Бернса і Л. Нельсона та ін. Спільними рисами запропонованих в цих дослідженнях класифікацій ОК, що знижують можливість порівняння широкого спектру організаційних культур, які спостерігаються в сучасних організаціях, є їх недостатня універсальність через мінімальне врахування структурних особливостей ОК і певний суб'єктивізм у виборі тих чи інших класифікаційних ознак.

Мета досліджень, постановка проблеми. В даній статті поставлена мета розробити таксономію типів ОК, в основу якої покладені сутнісні ознаки ОК, що відображають її структурні особливості, можливості адаптації до змін і, врешті решт, до організаційного розвитку.

Результати досліджень. Відправним пунктом даного дослідження є класичне визначення ОК, надане Е. Шейном. Він розумів ОК як «комплекс базових припущень, винайдений, виявлений чи розроблений певною групою для того, щоб навчитися вирішувати проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції, та функціонуючий достатньо довго, щоб підтвердити свою слушність»[6].

У відповідності з цим визначенням видається доцільним ключовими факторами ОК вважати її здатність забезпечувати організаційну сприйнятливість до змін і водночас підтримувати внутрішню інтегрованість.

Перший фактор ОК – сприйнятливість до змін, – відображає успішність адаптації, тобто швидкість і адекватність реакції організації на зміни довкілля.

Внутрішня інтегрованість обумовлює організаційну унікальність та цілісність і забезпечується логічною узгодженістю, несуперечливістю і взаємопов'язаністю всіх структурних рівнів ОК.

Згідно з авторським уявленням організаційна культура виступає полікомпонентним системним утворенням, складові якого утворюють чотири ієрархічно пов'язані між собою рівні [3].

Світоглядний рівень формується власниками і вищим керівництвом організації і відображає їх світоглядну позицію. Цей рівень охоплює пізнавальну, ціннісну та програмно-поведінкову підсистеми. Пізнавальна підсистема містить знання і уявлення про довкілля, головні принципи і засоби пізнання, що використовуються в процесі осмислення дійсності. Цінності «відповідають» за світосприйняття, дозволяють встановити суб'єктивні пріоритети, формують установки і поведінкові орієнтири. Програмно-поведінкова підсистема визначає вибір життєвих стратегій, ступінь активності і засоби, що застосовуються для перетворення дійсності.

Нормативно-атрибутивний рівень ОК представлений переважаним стилем управління; формальними і неформальними правилами; традиціями, ритуалами, обрядами, корпоративними заходами, що мають на меті донести до працівників фундаментальні цінності лідерів організації і виконують виховну функцію; матеріальних атрибутах (символіка, емблеми, лозунги, внутрішнє оформлення приміщень, офісів, тощо).

Когнітивно-емоційний рівень інтегрує психологічні складові ОК, що відображають загальні чи домінуючі в даному колективі стереотипні способи мислення і емоційний настрій. Когнітивна складова визначає ступінь засвоєння організаційних норм і переведення їх у загальноприйняті у певному колективі стереотипи мислення (ментальні моделі), а емоційна – домінуючий емоційний настрій, тобто суміш позитивних і негативних емоцій, що створюють унікальну для кожної організації емоційну атмосферу. Ці складові, на відміну від елементів нормативно-атрибутивного рівня, не завжди очевидні, однак вони безпосередньо впливають на робочу поведінку працюючих.

Поведінковий рівень утворюється типовими зразками поведінки, тобто переважаними в певному колективі способами дій, що виявляються і зберігаються в ньому, а також передаються новим працівникам через внутрішні системи комунікацій, формальні і неформальні системи винагороди. Типові зразки поведінки – це найбільш помітний і найважливіший для організації аспект ОК, що відрізняє одну організацію від іншої.

Результатом комбінації факторів «сприйнятливість до змін» і «внутрішня інтегрованість» є 5 типів ОК, представлених на рис.



Рис. – Типи ОК

Слабка ОК відзначається низькими значеннями обох факторів і є найменш сприятливою з точки зору організаційного розвитку. При слабкій ОК не забезпечується її сприйнятливість до змін і внутрішня цілісність ОК.

Низька внутрішня інтегрованість ОК може виникати внаслідок дії щонайменше таких чинників:

1) горизонтальної дезінтеграції, тобто неузгодженості структурних елементів одного рівня ОК. Прикладом горизонтальної дезінтеграції може слугувати конфліктність ментальних моделей (когнітивно-емоційний рівень ОК), що циркулюють в організації.

2) вертикальної дезінтеграції, тобто неузгодженості різних структурних рівнів ОК між собою. Прикладом є невідповідність ментальних моделей організації світоглядним уявленням її засновників або формальним нормам поведінки, що декларуються організацією як обов'язкові.

3) змішаної дезінтеграції, яка є поєднанням двох вищезазначених.

Вплив слабкої ОК на функціонування організації є мінімальним.

Консервативна ОК (низька сприйнятливість до змін – висока внутрішня інтегрованість) є адекватною для організацій, що діють в умовах стабільного зовнішнього середовища, однак, якщо зміни довкілля є суттєвими і відбуваються

швидко, їх низька сприйнятливість може стати стримуючим фактором організаційного розвитку, негативно позначаючись на всіх сторонах життя організації.

Розмитій ОК (висока сприйнятливість до змін – низька внутрішня інтегрованість) притаманна гнучкість та швидкість реакції на зміни і водночас низька внутрішня інтегрованість. При такій комбінації факторів цілісність ОК опиняється під загрозою, ОК втрачає «імунітет» до зовнішніх впливів і ризикує розпастися на окремі субкультури.

Сильна ОК (високі значення обох факторів) характеризується значною здатністю до адаптивності при збереженні внутрішньої цілісності і інтегрованості. Сильна ОК має значний вплив на всі сторони життя організації, сприяючи її активному розвитку та досягненню коротко- і довгострокових цілей.

Помірно розвиненій ОК властиві середні значення виділених факторів, тобто помірна сприйнятливість до змін при збереженні відносної цілісності структури ОК.

Висновки. В роботі запропонована таксономія типів ОК, яка ґрунтується на достатньо універсальних, сутнісних ознаках, що відображають структурні особливості ОК, можливості адаптації до змін і, врешті рещт, визначають потенціал організаційного розвитку.

Такими ознаками виступають: 1) сприйнятливість до змін, що обумовлює успішність адаптації, тобто швидкість і адекватність реакції організації на зміни довкілля, 2) внутрішня інтегрованість ОК, що характеризує організаційну цілісність і забезпечується логічною узгодженістю, несуперечливістю і взаємопов'язаністю всіх структурних рівнів ОК. Низька внутрішня інтегрованість може виникати внаслідок горизонтальної дезінтеграції, тобто неузгодженості структурних елементів одного рівня ОК, або вертикальної дезінтеграції, тобто неузгодженості між собою різних структурних рівнів ОК.

В залежності від співвідношення виділених ознак «сприйнятливість до змін» та «внутрішня інтегрованість» диференціюються 5 типів ОК: слабка, консервативна, розмита, сильна і помірно розвинена.

Представляється, що запропонована в даному дослідженні таксономія типів ОК сприятиме більш системному дослідженню ОК і в перспективі переведенню питання управління ОК в площину практичних управлінських дій.

Список літератури: 1. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: «Проспект», 2009. – 688 с. 2. *Кук П.* Креатив приносит деньги / П. Кук. – Минск: «Гревцов Паблшер», 2007. – 334 с. 3. *Ситник Н. І.* Ієрархічна модель організаційної культури / Н. І. Ситник. // Пробле-

ми системного підходу в економіці. – 2011 р. – Вип. 2. – режим доступу <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html> / 4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – Санкт-Петербург: «Питер», 2008. – 336 с. 5. Ekvall G. The organizational culture of idea management / G. Ekvall // Managing innovations. J. Henry, D. Walker (eds) – London: Sage Publications, 1991. 6. Shein E. H. Coming to a new awareness of culture / E. H. Shein // Sloan Management Review. – 1985. – Winter – P. 1-15.

Надійшла до редколегії 10. 10. 2012

УДК 005. 95/. 96(075. 8)

Таксономія типів організаційної культури / Ситник Н. І. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 56(962). – С. 162–167. – Бібліогр.: 6 назв.

В исследовании разработана таксономия типов организационной культуры, в основу которой положено соотношение двух факторов: восприимчивость к изменениям и внутренняя интегрированность. В зависимости от степени развития выделенных факторов предлагается различать слабую, консервативную, размытую, сильную и умеренно развитую организационные культуры.

Ключевые слова: организационная культура, таксономия, восприимчивость к изменениям, внутренняя интегрированность.

The study is devoted to the development of taxonomy for organizational culture types. The proposed taxonomy is based on balance of two factors: sensitivity to changes and internal integrity. As a result of combinations of these factors five types of organizational culture could be differentiated as follows: weak, conservative, fuzzy, strong and moderately developed organizational culture.

Keywords: organizational culture, taxonomy, sensitivity to changes and internal integrity.

УДК 631.15:658.27

А. А. СУСКА, аспірантка, ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, Харків

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ, ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

В статті наводяться методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегій формування, збереження і розвитку конкурентного потенціалу підприємства лісового господарства в яких автор поєднує класичні методи оцінки ефективності конкурентних стратегій з особливостями сучасного ринку продукції лісового господарства України.

Ключові слова: конкурентний потенціал, конкурентні переваги, стратегії формування, управління, реалізація.

Постановка проблеми. В процесі управління конкурентним потенціалом підприємства поряд з такими завданнями як постійний аналіз і визначення потенційних конкурентних можливостей підприємства, визначення напрямів (стратегій) формування, утримання і розвитку таких можливостей, потрібно вирішувати завдання оцінки ефективності реалізації стратегій формування, утримання або розвитку конкурентного потенціалу.

Незважаючи на значний обсяг досліджень щодо конкуренції як явища ринкової економіки і її основних категорій – конкурентні переваги, конкурентні позиції, конкурентний статус, конкурентні стратегії, конкурентоспроможність – таких відомих вчених як Ф. Котлер, М. Портер, О. А. Журан, Ю. В. Соколов, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Познякова, С. С. Горковенко, С. Левицьки,

© А. А. Суска, 2012