

ФОРМУВАННЯ ТА ЗМІНА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

© Смолінська Н.В., 2011

Проаналізовано суть організаційної культури, етапи формування організаційної культури та чинники, які впливають на її формування. Розглянуто результати злиття підприємств з різними організаційними культурами. Визначено канали трансляції організаційної культури як важливі елементи формування та зміни організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, чинники, що впливають на формування організаційної культури, канали трансляції організаційної культури.

Essence of organizational culture, stages of forming of organizational culture and factors, is analysed which influence on its forming. The results of amalgamation of businesses are considered with different organizational cultures. Certainly ductings of translation, as important elements of forming and change of organizational culture.

Key words: organizational culture, factors, which influence on formings of organizational culture, ductings of translation of organizational culture.

Постановка проблеми

Організації активно перебувають у пошуку нових інструментів управління в умовах інтеграції країни в економічному світовому просторі, динамічності постійно зростаючого ринку та диверсифікації промисловості. Для сучасних підприємств все складніше стає успішно конкурувати з іншими підприємствами в традиційний спосіб. Організаційна культура є інструментом управління та має ефективний вплив на складові організації. В умовах кризи для подолання важкої економічної ситуації дуже важливо об'єднати персонал підприємства, зробити його лояльним до свого підприємства. Тому менеджерам підприємств потрібно враховувати не лише матеріальні та фінансові ресурси, але й організаційну культуру підприємства. Адже саме формування організаційної культури підприємства дає змогу побачити й усвідомити, якими цінностями, традиціями, нормами та способами здійснюється діяльність працівників підприємства та досягаються цілі.

Постійні зміни зовнішнього середовища спонукають до змін і внутрішнього середовища підприємства, що веде за собою зміни і в організаційній культурі підприємства. Кожні зміни на підприємстві викликають опір з боку персоналу, втрату ними захищеності та стабільності. Зменшення цього опору можливе за рахунок формування сильної організаційної культури, орієнтацією якої є динамічні зміни на випередження конкурентів (постійний розвиток організації) та мінливого зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання формування організаційної культури (ОК), ефективної для свого підприємства та галузі, викликають суперечки в науковому світі. Організаційна культура сьогодні – це не тільки імідж підприємства, а особлива форма організації та управління, що ґрунтується на системі мислення менеджера, на процесі самоорганізації, досягненні синергетичного ефекту. Для зарубіжних підприємств управління формуванням та розвитком організаційної культури у середині

XX ст. є звичним бізнес-процесом. Питання організаційної культури розглядається багатьма зарубіжними та вітчизняними ученими. Умови формування, розвитку та зміни організаційної культури підприємства всебічно розглядали такі вчені та практики: О. С. Віханський, О. І. Наумов, М. Х. Мескон, Є. Уткін, Д. Елдрідж, А. Кромбі, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С. Дж. Сайлас, В. Леонард, Г. Л. Хаєт, Ю. Г. Семенов, Т. О. Соломанидіна, П. В. Емельянов, І. В. Грошев, О. Г. Тихомирова, А. В. Колесніков, І. А. Смірнова, А. Є. Воронкова, Г. М. Захарчин та ін. Незважаючи на численні публікації, такі питання, як формування та зміна організаційної культури, залишаються не дослідженими.

Постановка цілей

Мета роботи – висвітлити етапи формування організаційної культури підприємства та чинників, які впливають на її зміну. Розглянути умови злиття підприємств з різними культурами та дії нових власників у цих умовах.

Виклад основного матеріалу

Сутність та етапи формування організаційної культури. Організаційну структуру підприємства можна порівняти із тілом людини, а культуру – із її душею. Тіло – це якоюсь мірою візитна картка, перше джерело інформації про підприємство під час зустрічі. Його насамперед і хочеться змінити, привести у відповідність прийнятим стандартам.

Будь-яка організація – це продукт людини, комплекс її свідомих і несвідомих рішень і дій. Людина передусім займається будівництвом свого “тіла”, і лише після певного часу вона починає замислюватися про душу: що для неї є цінним, що вона хоче принести в цей світ, як збирається будувати відносини зі своїм оточенням, навіщо вона взагалі існує та у чому сенс її життя. Задумується не організація, а людина, яка її створила, хто нею керує.

Організаційна культура починає формуватися з першої години виникнення підприємства (відлік починається від юридичної реєстрації). Адже коли хтось ухвалює рішення створити підприємство, він вже переслідує певну мету. Ним рухають мотиви.

Яка ж організаційна культура буде характерна для цього підприємства. Зазвичай можна спрогнозувати те, що власник перенесе з минулого свої уміння та поведінку у відносинах і в справах. Досвід ми черпаємо зі своєї організації – сім’ї. Безумовно, з часом ці особливості можуть змінитися. Це як з людиною – підприємство розвивається, дорослішає, тому відповідно змінюються і цінності підприємства, зміщуються акценти інтересів. Але сама організаційна культура вже існує.

Цінності, як і цілі, впливають з місії, і не повинні їй суперечити. Але якщо цілі вказують на конкретні пункти руху організації, то цінності визначають шлях, яким йде підприємство, від них залежать методи, що обираються для досягнення цілей [1, 5].

Стратегія розвитку – це приваблива для засновників картина майбутнього організації. Якщо вона залишиться привабливою тільки для них, то працівники, не розділяючи цього бачення розвитку та майбутнього підприємства, просто не працюватимуть на їх досягнення. Тому важливо, щоб після того, як вище керівництво визначилося зі стратегічним розвитком підприємства, результати донесли б до решти співробітників, щоб вони зрозуміли і прийняли перспективи своєї організації.

Цінності для організації є важливими, оскільки вони визначають вибір шляху досягнення цілей. І якщо цілі найближчих конкурентів можуть збігатися, то за різного набору цінностей шляхи досягнення цілей будуть різними, а відтак і організаційна культура буде різною.

Організаційна культура формується в процесі спілкування і сумісного вирішення проблем для досягнення єдиної мети засновника та групи однодумців. В результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто необхідною умовою для формування і розвитку організаційної культури є сумісна діяльність людей і наявність загальної мети.

Формуючи організаційну культуру, потрібно усвідомлювати, що створюються лише умови, в яких відбуватиметься її розвиток, а не керувати нею безпосередньо. Формування організаційної

культури залежить від керівника організації, а отже, саме він повинен чітко встановити цінності та цілі підприємства. Розуміючи місце та значення організаційної культури для успіху досягнення стратегічних цілей організації та уміння формувати бажаний профіль організаційної культури, є важливими умовами вдалих організаційних змін, в процесі яких формується організаційна культура.

Розглянемо етапи формування умов організаційної культури:

- 1) визначення місії, цілей та стратегії організації (визначення критеріїв досягнення цілей організації та цілей формування організаційної культури);
- 2) формування цінностей, норм та правил бажаної поведінки;
- 3) визначення методів та засобів впровадження сформованих цінностей, норм, правил поведінки (формування системи внутрішніх комунікацій, створення легенд, символів, обрядів);
- 4) розроблення програми адаптації та навчання працівників підприємства з урахуванням елементів організаційної культури (структурна побудова);
- 5) реалізація програми впровадження організаційної культури та здійснення її моніторингу, щодо усунення недоліків та формування нових компетенцій.

Є багато чинників (внутрішніх та зовнішніх), які впливають на формування організаційної культури, тому цей процес доволі складний.

Зовнішні чинники: національна культура (політична система, система соціалізації, система освіти, економічна система, релігійна система, система бачення щодо формування сім'ї та проведення відпочинку); зміни зовнішнього середовища (НТП); правила ведення бізнесу загалом та окремо певної галузі.

Внутрішні чинники: історія організації (міфи, легенди, ритуали, традиції); цілі та завдання, які ставить перед собою організація; розмір організації та її технологічне оснащення; персонал (особистісні відносини, винагорода та покарання, встановлення розподілу статусу в організації).

Технологія формування та розвитку ОК передбачає аналіз цих чинників впливу. Необхідність проведення цього аналізу зумовлена тим, що відсутність врахування характеру впливу основних чинників може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Організаційна культура, формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації усередині організації, створює її внутрішній потенціал нематеріальних активів, за рахунок якого соціально-економічна система зможе вижити в умовах кризи (наприклад, за допомогою командного духу персоналу, його відданості організації) і розвиватися (за рахунок високої кваліфікації працівників, власних розробок тощо). Організаційна культура дає можливість переорганізовувати, самоорганізовувати процеси, структури організації відповідно до ситуації, що змінилася. Організаційна культура належить до внутрішнього середовища фірми, це є її внутрішній ресурс: духовний, інтелектуальний. Отже, організаційна культура – це внутрішній потенціал організації, який забезпечує самоорганізацію системи.

Усі працівники повинні знати, враховуючи які принципи, будує свою діяльність підприємство, щоб мати можливість у відповідний спосіб організувати і свою діяльність. Цю інформацію можна донести до своїх працівників за допомогою проведення семінару.

Заходи щодо трансляції організаційної культури повинні бути насамперед інформативними, а не переконливими. Вони допомагають донести ту інформацію, яку керівництво вважає найзначущішою. При цьому можна використовувати дискусійні елементи – це підвищить ступінь ухвалення нововведень, наприклад того самого дрес-коду. Можна також сформулювати місію, цінності і цілі, і розмістити цю інформацію на сайті, або видавати усім претендентам брошуру, що містить базові відомості про організаційну культуру підприємства.

Якщо власники живуть виключно сьогоdnішнім днем і думають тільки про підвищення прибутку, зокрема за рахунок скорочення максимальної кількості статей витрат, то їм звичайно не варто витрачати час на побудову сильної організаційної культури. Адже це усе є додатковими витратами, які окупляться тільки в довгостроковій перспективі. Якщо людина будує імперію, яка належатиме її дітям і внукам, і яка увіковічить її ім'я, тоді без створення і підтримки сильної

організаційної культури не обійтись. Тільки вона, як надійний розчин, допоможе поєднати “будівельні блоки” між собою.

Стиль, який проповідує перша особа підприємства, і визначить нюанси організаційної культури усієї організації загалом. Сильна організаційна культура допомагає підприємству досягати поставлених перед нею цілей. Якщо підприємство досягає поставлених цілей, які поставили перед ним акціонери, воно, найшвидше, володіє сильною культурою, принаймні у цій часовій перспективі. Не існує “поганих” та “добрих” організаційних культур [4]. Є культура, яку можна вважати активом підприємства, яка працює на його прибуток, а не тягне підприємство назад, не дає можливості розвиватись і у підсумку призводить до його краху. Сильною є організаційна культура, яка забезпечує насамперед стабільність, прописані стратегічні цілі, чесні відносини з оточенням, де приділяється велика увага навчанню та професіональному розвитку працівників, присутній низький рівень плинності кадрів, створені соціальні програми для працівників.

2. Зміна організаційної культури. Культура підприємства може виявитись прийнятною лише на певний період часу та за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають зміни організаційної культури підприємства, що за цих умов гальмуватиме ефективність діяльності підприємства.

На зміну організаційній культурі впливають такі чинники: фінансова криза (поглинання іншим підприємством), зміна власника, збільшення конкурентів та зміцнення їх позицій на ринку, зміна керівництва, розширення та розвиток підприємства.

Детальніше розглянемо сценарій, коли відбувається злиття підприємств і в нього впливаються не просто окремі співробітники, а цілі групи носіїв іншої організаційної культури, у будь-якому разі почнеться боротьба двох культур, яка (якщо пустити справу на самоплив) може мати кілька можливих результатів:

- одна культура може поглинути або підпорядкувати собі іншу. Найшвидше поглинання відбудеться тим підприємством, культуру якого сповідує більшість керівників вищої ланки. Але як довго триватиме ця боротьба, скільки сил на неї буде витрачено і як це позначиться на безпосередній діяльності цього підприємства;

- якщо у деяких підрозділах опиниться значний перекош представників колишньої культури, можливе виникнення двох субкультур, які і співіснуватимуть, періодично стикаючись. І тоді ця організація позбудеться сильної організаційної культури і опиниться під впливом слабкої.

Інвестор, який планує вкласти власні кошти у певне підприємство чи придбати його, орієнтуються на багато показників, що відображають стан справ у світі, країні, галузі і в окремій організації. На перший план, як правило, виходять економічні показники, але чи знайдеться в списку показників місце стану і типу організаційної культури. Розглядати чи ні стан організаційної культури підприємства кожен вирішує для себе самостійно. Відповідь на це питання допомагає зрозуміти наміри інвестора. Якщо у нього серйозні плани щодо розвитку існуючого підприємства, то він неодмінно зверне увагу на “внутрішні переконання” (ціннісні установки, корпоративний дух) організації. Якщо інвестор шукає можливість вигідно вкласти свої кошти і не збирається серйозно втручатися у власний бізнес, то йому досить переконатися у тому, що він купує компанію з сильною організаційною культурою. Це дасть упевненість у стійкості організації в тому, що можна планувати довгострокові плани. Якщо ж він має сплановану стратегію інтеграції нового активу у вже існуючий бізнес, то тут не обійтись без серйозного урахування організаційної культури нового підприємства. Адже в процесі спільної діяльності доведеться організовувати діяльність, яка ґрунтується зокрема і на переконаннях, принципах і цінностях керівників і співробітників компаній-партнерів.

Майбутній власник, оцінивши організаційну культуру підприємства, яка є сьогодні, і на основі цієї інформації може спрогнозувати потенціал цієї організації з урахуванням її цілей і завдань. І якщо його не влаштовує існуюча організаційна культура, власник формує план щодо розвитку чи зміни існуючої організаційної культури підприємства.

План дій власника повинен складатись з таких етапів: зрозуміти, що саме власник чекає від організаційної культури свого підприємства; провести аудит наявної культури; порівнявши те, що

маємо, з тим, що хотіли б мати, виявити точки незбігу; виділити чіткі кроки зі зміни існуючої організаційної культури підприємства; провести роботу із впровадження запланованих змін; заохочувати дії з підтримки досягнутих результатів.

Ця робота передбачає проведення цілої низки заходів щодо трансляції нової організаційної культури. Трансляція (від лат. *translatus* – “передавати”, “переносити”). Трансляція організаційної культури, в нашому розумінні, – це передача інформації своїм працівникам щодо бачення керівника (засновників, менеджерів) ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки в організації. Основними каналами її трансляції є:

- особиста поведінка керівників;
- інформування і комунікації керівника з персоналом. Членам колективу необхідно розповісти про ті зміни, які чекає від них новий власник;
- робота з персоналом – внесення коректив до правил і механізмів цієї роботи. Механізми заохочення і покарання повинні бути скореговані під ті цінності, які актуальні для нового власника. Важливо також враховувати критерії підбору персоналу і критерії оцінки діяльності і механізми просування службовими сходами, і побудова системи навчання тощо;
- передача цінностей через символіку, ритуали;
- навчання працівників новим формам поведінки. Процес самого навчання довгий і копіткий. Важливо, щоб люди зрозуміли не тільки, що від них тепер потрібно, але й навіщо це вимагається.

Якщо ж нехтувати особистою поведінкою керівників, то скільки б часу і сил не було б витрачено, результат буде один: зважаючи на систему подвійних стандартів, співробітники ніколи не розділятимуть трансльовану організаційну культуру. Особиста поведінка керівника – найсильніший за дією канал трансляції нової організаційної культури. Він же і найризикованіший канал.

Але можливий й інший варіант. Коли інвестор вибирає з кількох можливих варіантів купівлі саме те підприємство, філософія та стратегія розвитку якого найближча до його бачення та цінностей. Це дає змогу не проводити серйозних кадрових змін і насамперед серед управлінської ланки, заощадивши тим самим багато засобів і часу. Важливим моментом під час вибору цього варіанта залишається інформування співробітників і партнерів про плани нового власника, його бачення майбутнього організації. Оскільки люди, що працювали тут раніше, не знають про те, що новий власник враховував особливості організаційної культури, що вже склалася.

Висновки

У цій роботі розглянуто етапи формування організаційної культури, чинники (внутрішні та зовнішні), які впливають та ускладнюють процес формування організаційної культури, та чинники, які впливають на зміну організаційної культури. Описано можливі варіанти та результати, коли відбувається злиття підприємств і вливаються не просто окремі співробітники, а цілі групи носіїв іншої організаційної культури. План дій нового власника повинен складатись з таких етапів: усвідомлення очікування інвестора від організаційної культури свого підприємства; проведення аудиту наявної культури, порівнявши те, що маємо, з тим, що хотіли б мати, виявлення точки незбігу, виділення чітких кроків зі зміни існуючої організаційної культури підприємства; проведення роботи із впровадження запланованих змін; заохочення дії з підтримки досягнутих результатів. У цій роботі розглянуто низку заходів щодо трансляції нової організаційної культури.

Перспективи подальших досліджень

У подальших дослідженнях варто розглядати взаємодію різних культур у веденні бізнесу з урахуванням крос-культурних відмінностей.

1. *Грошев И. В. Организационная культура: учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 “Менеджмент организации”/ И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.* 2. *Кристиан Фрайлингер. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер // пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой.*

– М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с. 3. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн // пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 311 с. 4. Тихомирова О. Г. организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова: учеб. пособ. – М.: ИНФА-М, 2011. – 151 с. 5. Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев, В. М. Юрьев. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО “МОДЭК”, 2010. – 760 с.

УДК 658.8

О. Б. Стернюк

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ВАТ “ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ”)

© Стернюк О. Б., 2011

Проаналізовано особливості управління витратами, асортиментною та ціновою політикою ВАТ “Львівський холодокомбінат” з метою дослідження конкурентної стратегії, яку використовує товариство на ринку. Визначено чинники забезпечення ефективності обраної стратегії на цьому етапі розвитку ринку та у прогнозованому майбутньому.

Ключові слова: конкурентна стратегія, лідерство за витратами, диференціація, ринок морозива.

The features of the cost management, the assortment and price policy of “Lviv holodokombinat” JSC are analysed in order to establish its competition strategy in present market conditions. The key factors for providing the efficiency of the chosen strategy at the present moment and in foreseeable future are determined.

Key words: competition strategy, cost leadership, differentiation, ice-cream market.

Постановка проблеми

В умовах загострення конкурентної боротьби на вітчизняних ринках збуту внаслідок фінансово-економічної кризи для підприємств постає потреба вибору адекватної конкурентної стратегії, яка б уможливила захищати свою позицію від дій конкурентів на ринку, а також зміцнювати її шляхом ведення власних наступальних дій.

Перед керівництвом підприємства постає задача, розв’язання якої передбачає послідовність певних кроків, таких як: формування цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір кращої із стратегічних альтернатив, розроблення комплексу заходів щодо її реалізації. При цьому для управлінського персоналу корисним є вивчення досвіду тих стратегій, які використовуються конкурентами, а також успішними на ринку підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

У науковій літературі значна увага приділяється питанням стратегічного управління підприємством та формуванню конкурентних стратегій зокрема. Відомими є праці таких закордонних авторів: І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Є. Голубков, М. Портер [1], а також