

УДК 338.47:656.61

<https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.160169>**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА**<http://orcid.org/0000-0003-4288-1072>

Устинов Роман Георгійович, аспірант кафедри Екологічного менеджменту, Донецький університет управління, м. Маріуполь, e-mail: vladylen69@mail.ru, тел: +380504761766

Roman Ustynov, Post-graduate Student of the Department of ecological management, Donetsk State University of Management, Mariupol, e-mail: vladylen69@mail.ru, tel: +380504761766

R. Ustynov. Organizational fundamentals of management of organizational culture of the enterprise.

The article deals with the formation of organizational principles for management of organizational culture of the enterprise. It is proved that organizational culture of an enterprise is an important component of enterprise development and achievement of competitive advantages in the industry. It was emphasized that organizational culture of the enterprise covers the activities of all divisions of the enterprise and its departments. It is noted that the management of organizational culture necessitates the professional management of it and finds confirmation in the works of a large number of modern theoretical scholars and practitioners. The analysis of functional responsibilities of managers of port staff services proved that in practice there is no such function as managing the organizational culture of the enterprise. The need to manage the organizational culture of the enterprise as an independent function of personnel management is associated with an understanding of the benefits of a developed organizational culture. In implementing the traditional functions of personnel management, in parallel, manage the organizational culture of the enterprise through the general management functions. Improved organizational support for the management of the development of the organizational culture of the enterprise involves the development of a set of measures that cover all components of organizational culture based on the use of management functions, compliance with system, corporate and specific principles and rules related to the peculiarities of management of the organizational culture of the enterprise, which made it possible to update planning and the formation of a methodical and resource base for making timely decisions on the effectiveness of organizational balloons tours The use of the personality model in determining the qualities of the manager, which will lead the functional sphere - management of the development of organizational culture, is proposed. The table of comparison of the tasks of management of the organizational culture of the enterprise and the main functions of management for the requirements for personnel and management style, which determine the effectiveness of the management service organization enterprise culture.

Устинов Р. Г. Організаційні засади управління організаційною культурою підприємства.

У статті проведено формування організаційних засад управління організаційною культурою підприємства. Доведено, що організаційна культура підприємства є важливою складовою розвитку підприємства й досягнення конкурентних переваг у галузі. Підкреслено, що організаційно культура підприємства охоплює діяльність усіх підрозділів підприємства та його відділів. Зауважується, що управління організаційною культурою обумовлює необхідність професійного управління нею й знаходить підтвердження в працях великої кількості сучасних науковців-теоретиків та практиків. Проведений аналіз функціональних обов'язків менеджерів кадрових служб портів довів, що на практиці відсутня така функція, як управління організаційною культурою підприємства. Необхідність управління організаційною культурою підприємства в якості самостійної функції кадрового менеджменту пов'язане з розумінням переваг розвиненої організаційної культури. При реалізації традиційних функцій управління персоналом паралельно здійснювати управління організаційною культурою підприємства через загальні функції управління. Вдосконалене організаційне забезпечення управління розвитком організаційної культури підприємства передбачає розроблення комплексу заходів, які охоплюють усі складники організаційної культури на основі використання функцій управління, додержання системних, корпоративних та специфічних принципів та правил, пов'язаних з особливостями управління організаційною культурою підприємства, що дало змогу актуалізувати планування й формування методичної й ресурсної бази для прийняття своєчасних рішень з ефективності організаційної культури. Запропоновано використання моделі особистості при визначенні якостей менеджера, що очолить функціональну сферу – управління розвитком організаційної культури. Сформовано таблицю співставлення задач управління організаційною культурою підприємства та головних функцій управління для вимог до кадрів та стилю управління, які й визначають ефективність служби з управління організаційною культурою підприємства.

Устинов Р. Г. Организационные основы управления организационной культурой предприятия.

В статье проведено формирование организационных основ управления организационной культурой предприятия. Доказано, что организационная культура предприятия является важной составляющей

развития предприятия и достижения конкурентных преимуществ в отрасли. Подчеркнуто, что организационная культура предприятия охватывает деятельность всех подразделений предприятия и его отделов. Отмечается, что управление организационной культурой обуславливает необходимость профессионального управления ею и находит подтверждение в работах большого количества современных ученых-теоретиков и практиков. Проведенный анализ функциональных обязанностей менеджеров кадровых служб портов доказал, что на практике отсутствует такая функция, как управление организационной культурой предприятия. Необходимость управления организационной культурой предприятия в качестве самостоятельной функции кадрового менеджмента связана с пониманием преимуществ развитой организационной культуры. При реализации традиционных функций управления персоналом параллельно осуществляются управление организационной культурой предприятия через общие функции управления. Усовершенствованное организационное обеспечение управления развитием организационной культуры предприятия предусматривает разработку комплекса мероприятий, охватывающих все составляющие организационной культуры на основе использования функций управления, соблюдения системных, корпоративных и специфических принципов и правил, связанных с особенностями управления организационной культурой предприятия, что позволило актуализировать планирование и формирование методической и ресурсной базы для принятия своевременных решений по эффективности организационной культуры. Предложено использование модели личности при определении качеств менеджера, который возглавит функциональную сферу - управление развитием организационной культуры. Сформировано таблицу сопоставления задач управления организационной культурой предприятия и главных функций управления для требований к кадрам и стиля управления, которые и определяют эффективность службы по управлению организационной культурой предприятия.

Постановка проблеми. Організаційна культура підприємства є важливою складовою розвитку підприємства й досягнення конкурентних переваг у галузі. Сукупність складових елементів організаційної культури спроможні разом вплинути на результати його діяльності, створити необхідні умови ефективної його діяльності. До особливостей організаційної культури можна віднести таку її властивість, як здатність зв'язувати в єдине ціле усе підприємство, вона сприймається усіма членами колективу, спрямовує їх поведінку, надає орієнтири розвитку організаційній структурі та системі управління для підвищення протидії впливу зовнішнього середовища, внутрішній інтеграції та адаптації до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління корпоративною, організаційною культурою підприємства присвятили свої праці такі вчені, як: Шейн Е. [1], Камерон К., Етінгтон Д. [2], Дерек С. та Хиксон Дж. [3, 4]. Деякі аспекти типології організаційної культури та підходи до її оцінки були розглянуті такими вченими, як: Хофстид Дж. [5], Бекер Г. [6], Джонсон Р. [7], Оучи У. [8], Миллер Т. [8]. Ці дослідники зробили вагомий внесок у розробку теоретичних та практичних основ розвитку явища організаційної культури для підприємства, але викликають практичний інтерес підходи до впровадження на підприємстві управління організаційною культурою, встановлення її серед функціональних сфер підприємства.

Мета статті є дослідження організаційних засад управління розвитком організаційної культури підприємства.

Результати дослідження. Організаційно культура підприємства охоплює діяльність усіх підрозділів підприємства та його відділів, зокрема: виробництво, маркетинг, планово-економічний, фінансовий, комерційний, технічний відділи, відділ кадрів, та інші. Під організацією управління культурою підприємства будемо мати на увазі формування системи заходів щодо її розвитку через реалізацію головних функцій управління в кожній функціональній сфері підприємства.

Отже, можна сказати, що до головних чинників розвитку підприємства можна віднести саме його культуру. Це обумовлює необхідність професійного управління нею й знаходить підтвердження в працях великої кількості сучасних науковців-теоретиків та практиків. Формування та розвиток організаційної культури у напрямку, який сприяє зростанню конкурентоспроможності організації, відноситься до головної мети управлінських впливів на культуру підприємства. Проведений аналіз функціональних обов'язків менеджерів кадрових служб портів довів, що на практиці відсутня така функція, як управління організаційною культурою підприємства. Можна сказати, що не

визначено місце та не окреслено механізм, яким чином буде відбуватися управління організаційною культурою підприємства. Порти не відносяться до невеликих підприємств, тому кількість завдань з управління організаційною культурою підприємства зростає та підвищується їх складність. Пропозиція щодо уведення посади консультанта керівника порту з розвитку організаційної культури не може бути достатньою. Необхідність управління організаційною культурою підприємства в якості самостійної функції кадрового менеджменту пов'язане з розумінням переваг розвиненої організаційної культури: підвищення продуктивності, за рахунок створення особливого соціально-економічного простору, мотивування персоналу отриманням задоволення від виконаної роботи, підвищення іміджу підприємства та інше.

Таким чином, для забезпечення довгострокового функціонування підприємства в сучасних складних умовах, коли відбуваються зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства, необхідно приділяти пильну увагу організаційній культурі підприємства. При реалізації традиційних функцій управління персоналом паралельно здійснювати управління організаційною культурою підприємства через загальні функції управління — планування, організацію, мотивацію й контроль. Підхід до реалізації організаційного забезпечення процесу управління організаційною культурою підприємства на основі використання функцій управління організаційною культурою підприємства представлений на рис. 1. Управління організаційною культурою підприємства повинне здійснюватися на основі додержання відповідних принципів. Так, оскільки функціональна сфера підприємства - управління організаційною культурою реалізується на підприємстві, а воно представляє собою відкриту систему, тому спочатку використовують системні принципи роботи.

Для того, щоб забезпечити побудову оптимальної системи взаємодії функціональних підрозділів у сфері організаційної культури, необхідно виключити зайві, непродуктивні комунікації, які сповільнюють роботу підприємства. Але при цьому слід не втратити зв'язки, відсутність яких приведе до неузгодженості в вирішенні різних завдань, пов'язаних з управлінням організаційною культурою підприємства.



Рис. 1. Організаційні засади управління розвитком організаційної культури на основі реалізації функцій управління

Таким чином, наголошуємо, що пропозиція проведення організаційних заходів щодо реалізації функції управління організаційною культурою підприємства не ставить за мету розширення чисельності персоналу або суттєві зміни в організаційній структурі та системі управління підприємством. Маємо на увазі уведення відповідної посади поряд з розширенням відповідних функціональних зобов'язань в інших підрозділах підприємства та ланках управління. Посада менеджера з управління організаційною культурою підприємства передбачає відповідну посадову інструкцію, яка буде регламентувати сферу компетенцій й обов'язків та визначати порядок взаємодії з керівництвом підприємства і структурними підрозділами. У разі, коли менеджер з питань управління організаційною культурою підприємства опиниться окремою структурною одиницею, він має бути підпорядкований вищому управлінському рівню на підприємстві.

Таке підпорядкування обумовлюється тим, що до обов'язків такого менеджера входить систематизація інформації про культуру підприємства, способів управління нею, формулювання відповідних завдань та заходів. Важливість завдань, що стоять перед менеджером з управління організаційною культурою підприємства, пояснюється й видами планування розвитку організаційної культури. Тут передбачається й найвищий рівень – стратегічного планування й поточна робота, контролювання та усунення помилок, що виникають у діяльності підприємства, виявлення причин, які обумовили їх виникнення у культурі підприємства. Крім того, до функцій менеджера з управління організаційною культурою підприємства відноситься також й налагодження каналів передачі відповідної інформації до інших функціональних підрозділів підприємства планів заходів для їх розгляду, обговорення і затвердження керівниками підрозділів.

До функціональних зобов'язань менеджера з організаційної культури відноситься й визначення рівня ефективності організаційної культури, аналітична робота з виявлення її недоліків, розробка заходів щодо управління організаційною культурою підприємства. Тому при реалізації функцій з управління організаційною культурою підприємства йому можуть підпорядковуватися усі відділи і служби підприємства, які в рамках цих функцій задіяні в розробці та впровадженні заходів з управління організаційною культурою підприємства. Таким чином, до системних принципів формування такої функціональної сфери підприємства, як управління організаційною культурою, можна додати: комплексність уявлення про призначення підприємства; першочерговість визначення цінностей, принципів і філософії підприємства; заперечення силового впливу; комплексність оцінки; ефективність організаційної культури; принцип загальності; принцип доступності; принцип чіткості й однозначності; принцип апіорності; принцип поваги до індивідуальної особистої культури й національної культури; принцип обґрунтованості; принцип досяжності основних цілей і цінностей організаційної культури.

Крім того, наведені вище принципи можливо доповнити корпоративними принципами, які повинні бути викладені в правилах формування організаційної культури, які допоможуть забезпечити успішність підприємству на ринку [2].

Для того, щоб заходи з управління організаційною культурою підприємства працювали ефективно, необхідно скоротити термін, в процесі котрого відбувається розробка відповідних заходів та їх реалізація. Але при цьому слід пам'ятати, що підприємство повинно вирішувати поставлені перед ним завдання поступово й рівнобіжно. Наприклад, підсилювати культуру в одному, окремо взятому функціональному підрозділі, дуже складно, оскільки у процесі взаємодії з іншими підрозділами рівень культури буде намагатися повернутись до вихідного стану. Таким чином, розробка заходів з управління організаційною культурою підприємства відбувається одночасно в усіх підрозділах підприємства. Можна назвати позитивні сторони у зв'язку з появою функції управління організаційною культурою підприємства й уведення для її здійснення відповідної посади в організаційній структурі підприємства. Так, до позитивного можна віднести: виділення в окремий осередок міжфункційної відповідальності; безперервний контроль за всіма проявами культури, оскільки вони

безпосередньо зв'язані між собою; економія часу завдяки оперативній роботі; більш повне використання творчого потенціалу співробітників.

Далі представимо послідовність дій менеджера з управління організаційною культурою підприємства. Попередня оцінка рівня ефективності культури на підприємстві, яка відбувається за такою схемою: формування експертних груп, розробка анкет та проведення опитування для отримання попередньої інформації про культуру підприємства та її аналіз, розрахунок рівня ефективності організаційної культури за запропонованими складниками, оцінка рівня культури в цілому, корегування цілей і пріоритетних напрямків розвитку організаційної культури, формування відповідних управлінських заходів із розвитку організаційної культури, визначення потенційних витрат, пов'язаних з управлінням організаційною культурою підприємства, оформлення рекомендацій щодо організаційної культури.

Менеджер з управління організаційною культурою підприємства здійснює внутрішній аудит у сфері питань організаційної культури та її запланованих проявів. Керівники інших структурних підрозділів підприємства, що знаходяться у взаємодії з ним, цілком поділяють відповідальність за проведення заходів щодо удосконалення організаційної культури. Таким чином, відповідні управлінські рішення готуються спільно з іншими менеджерами: комерційним, виробничим, планово-економічним відділами, відділом маркетингу, фінансів та іншими службами.

До менеджера, що відповідає за таку важливу функцію, висувають ряд вимог. По-перше, він повинен постійно поповнювати свої знання, оскільки до його зобов'язань відносять: організацію та розвиток видів та форм комунікацій з менеджерами взаємозалежних функціональних відділів підприємства; проведення оперативних нарад зі співробітниками, де це необхідно і цього вимагає забезпечення високого рівня культури; моніторинг дії чинників зовнішнього середовища, що впливають на організаційну культуру; формулювання доповнень до посадових інструкцій у частині, що стосується підсилення організаційної культури, встановлення і підтримки цінностей, що декларуються підприємством; безперервне відстеження оперативних ситуацій, що можуть викликати послаблення організаційної культури; формування форм анкетного опитування для отримання експертної оцінки стану організаційної культури; регулярне проведення оцінки структурних елементів організаційної культури; проектування заходів в розрізі функцій управління та структурних елементів культури для забезпечення ефективності організаційної культури.

Наведені зобов'язання не охоплюють усіх областей діяльності даного менеджера. Велика складність і невизначеність потенційних ситуацій, у яких відбувається діяльність менеджера з управління організаційною культурою підприємства, не дозволяє дати формальний опис його завдань. Особливо це стосується таких ситуацій, коли відбувається оцінювання відповідності чи можливості адаптуватися до процедур підвищення сили організаційної культури.

Також слід підкреслити про складність налагодження інформаційного забезпечення менеджера з управління організаційною культурою підприємства. Необхідна оперативна інформація щодо подій у зовнішньому середовищі та самого підприємства, оскільки все це впливає на існуючий або бажаний рівень культури. Отже, щоб виключити необхідність звернення до зовнішніх консультантів, потрібна відповідна інформаційна система.

Як уже підкреслювалось, культура підприємства складається з багатьох елементів: функціональних складників: виробництво, маркетинг, управління, персонал, економіка, фінанси; соціальних складників: якість трудового життя, комунікації, соціально-психологічний клімат, мотивація.

Цим пояснюється існування широкого кола проблем, які слід вирішити при реалізації функціональної сфери управління організаційною культурою підприємства.

Організаційне забезпечення управління розвитку організаційної культури передбачає розроблення комплексу заходів, які задіяли б усі складники організаційної

культури на основі використання функцій управління. Такий комплекс повинен будуватися у відповідності до загальної стратегії порту, відповідної стратегії організаційної культури, тобто з урахуванням усіх особливостей та специфіки портової галузі.

Комплекс заходів щодо управління організаційною культурою підприємства головним чином охоплює напрямки вирішення поточних проблем та завдань порту, але не виходить за межі загальної стратегії підприємства. Як вже зауважувалося в параграфі 3.2., визначення стратегії управління організаційною культурою підприємства залежить від дії ендогенних та екзогенних чинників, а також етапу життя підприємства, тому пріоритетні заходи удосконалення управління організаційною культурою підприємства, повинні бути скореговані за всіма складниками організаційної культури та у відповідності до ситуації.

Отже, при формуванні організаційних заходів щодо забезпечення функціонування відділу з управління організаційною культурою підприємства обрані функції управління та сформульовані основні його задачі, котрі й визначають ефективність функціонування служби з управління організаційною культурою підприємства.

Підхід до організації служби управління розвитком організаційної культури підприємства представлено на рис.

При плануванні організаційної культури здійснюється формулювання цілей управління, якими можуть бути: підвищення рівня її розвитку, формування організаційної культури, що сприяє особистісному й організаційному росту, формування організаційної культури, відповідної до умов діяльності організації й ін. На основі обраної мети й з урахуванням факторів внутрішнього й зовнішнього середовища організації здійснюється визначення кращих типів культури й основних організаційних цінностей. Далі необхідні вибір методів закріплення організаційних цінностей і розробка легенд, традицій, обрядів, ритуалів, етичного кодексу, програм навчання етичній поведінці, методів мотивації й стимулювання співробітників, що втілюють у життя проголошені цінності, принципи й норми поведінки.

Висновок. Отже, подібний підхід до організації роботи менеджера з управління організаційною культурою підприємства або ж відповідного відділу повинен задовольнити переліченим нижче вимогам, а саме: забезпечується відповідність організаційній структурі підприємства і її системі управління; розроблення та реалізація стратегії відбувається з урахуванням результатів моніторингу організаційної культури за всіма сферами підприємства та складовими елементами культури; управління організаційною культурою підприємства ґрунтується на налагоджених з усіма функціональними відділами комунікаційних зав'язках; передбачає можливість узгодження рішень з усіма функціональними відділами підприємства з урахуванням організаційної культури; дозволяє управляти організаційною культурою підприємства в динаміці і адаптуватися до змін, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства і в зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование. - СПб.: Питер, 2002. - 336 с.
2. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
3. Осейко Н. Диагностика организационной культуры как инструмент управления изменениями. [Электронный ресурс]: - Режим доступу: <http://www.e-xcutivc.ru/community/articles/1122152/>.
4. Derek S. Pugh & David J. Hickson. *Writers on Organizations*. - Penguin Books, 1996. - P. 38-43.
5. Hofstede G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Sage Publications, 2001. - 126 p.
6. Becker G. S. *Human Capital*. N.Y., 1964. - 363 p.
7. Jonson R., Ouchi W. *Made in America (under Japanese Management)*. Harvard Business Review. 1974. 52 (5). P. 61-69.
8. Keys J., Miller T. *The Japanese Management. Theory Jungle*. Academy of Management Review. 1984. 9. P. 342-353.

References (BSI):

1. Shein, E. (2002). *Organizatsionnaya kultura I liderstvo. [Organizational culture and leadership]*. S-Ptb: Piter [in Russian].
2. Kameron, K. & Kuin, R. (2001) *Diagnostika I izmenenie organizacionnoy kulture [Diagnosis and change of organizational culture]*. S-Ptb: Piter [in Russian].
3. Osayko, H. (2003) *Diagnostika organizacionnoy kulture kak instrument upravleniya izmeneniyami [Diagnosing organizational culture as a tool for managing change]* Retrieved from: http://www.cccutivc.ru/community/articles/1_122152/ [in Russian]
4. Derek, S. Pugh & David, J. Hickson. *Writers on Organizations*. - Penguin Books, 1996. - P. 38-43.
5. Hofstede, G. (2001). *Culture s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Sage Publications. – 126 p.
6. Becker G. S. (1964). *Human Capital*. N.Y., – 363 p.
7. Jonson, R. (1974). *Ouchi W. Made in America (under Japanese Management)*. *Harvard Business Review*. 52 (5). P. 61-69.
8. Keys, J. & Miller T. (1984), *The Japanese Management. Theory Jungle*. *Academy of Management Review*. 9. P. 342-353.

Ключові слова: організаційна культура; організаційне забезпечення; конкурентоспроможність; принципи управління; якості керівника.

Ключевые слова: организационная культура; организационное обеспечение; конкурентоспособность; принципы управления; качества руководителя.

Keywords: organizational culture; organizational support; competitiveness; management principles; managerial quality.

Рецензент: Макаренко М. В., д. е. н., професор, кафедра Менеджмент та підприємництво на морському транспорті, Азовський морський інститут

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/7179028>