

Keywords: personnel; industrial enterprise; the process of the formation of personnel; external conditions; impact; efficiency; demand; competition; economic development.

*Одержано редакцією 01. 03.2018 р.
Прийнято до публікації 19.03.2018 р.*

УДК 658:3

Семененко Олена Володимирівна
доцент кафедри менеджменту,
Відкритий міжнародний
університет
розвитку людини «Україна»
H_Semenenko@ukr.net

ОСНОВНІ НАПРЯМИ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті обґрунтовані основні чинники саморегуляції діяльності суб'єктів господарювання, стійкість підприємства і стабільність трудових колективів. Виявлено, що організаційна культура є однією з основних умов адаптації підприємств до соціально-економічних змін, які відбуваються в ринковому середовищі, і ефективним механізмом в діяльності менеджменту підприємства. Доведено безпосередній зв'язок між змінами в рівнях організаційної культури, ефективністю, конкурентоспроможністю і довготривалою конкурентостійкістю підприємства. Запропоновано основні напрями підвищення рівня і удосконалення організаційної культури у відповідності з місією і стратегічними завданнями підприємств.*

***Ключові слова:** людський капітал; конкурентна перевага; конкурентоспроможність; конкурентостійкість; культура підприємства; менеджмент; рівень культури; організаційна культура; стабільність трудового колективу; стійкість підприємства.*

Постановка проблеми. У процесі трансформації національної економіки в соціально-економічному середовищі України відбулися принципові зміни: суттєво змінилося співвідношення форм власності; впроваджені основні ринкові механізми; функції управління економікою стали прерогативою суб'єктів господарювання; суттєво поглиблено економічне співробітництво з багатьма країнами світу; економіка отримала статус відкритої економіки; створені умови для забезпечення внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності товарів і послуг тощо.

Відносно швидкі темпи змін, які демонструє національна економіка безперечно є результатом дії цілого комплексу чинників. Одним із визначальних чинників таких змін є суспільна культура і її складова, організаційна культура, яка саморегулює діяльність суб'єктів господарювання, забезпечує стійкість підприємств і стабільність трудових колективів. Підтвердженням цьому є проведений автором аналіз підприємств легкої промисловості. Він доводить, що між організаційною культурою і показниками їх економічної стійкості існує прямиий зв'язок: чим вище рівень організаційної культури, тим кращі показники операційної діяльності підприємств і навпаки. Окрім того, дослідження підтверджують що:

- фінансово-господарська діяльність підприємств, де сформована цілісна система цінностей з урахуванням потреб та інтересів промислово-виробничого персоналу і споживачів, більш ефективна і соціально направлена;

- там, де культуру організації приймає і розділяє весь колектив, там підприємство володіє конкурентною перевагою (гнучкість, зайняття відповідних сегментів ринку, технологічні і організаційні інновації) в певних ринкових умовах;

- рівень організаційної культури є однією з основних умов швидкої адаптації підприємств до процесів, які відбуваються в зовнішньому національному і наднаціональному середовищі;

- фінансово-господарська діяльність підприємств, де кадровий потенціал відповідає вимогам суспільно-культурного середовища, принципам організаційної культури, вимогам стратегічного управління, де процедури і стандарти підбору, прийому, підготовки і роботи промислово-виробничого персоналу розроблені у відповідності з місією і завданнями, більш ефективні і якісні.

Звичайно ця тенденція характерна не для всіх підприємств, а лише для тих, де менеджерами всіх рівнів приділяється увагу розвитку культури організації, її удосконаленню у відповідності із соціально-економічними змінами. Якраз цим і зумовлена актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і розвитку організаційної культури підприємств знайшли своє відображення у наукових працях як зарубіжних (Дон Гелрігел - Техаський університет, Джон В.Слоку - молодший-південний методистський університет), Річард В.Вудмен - Техаський університет, Н.Сью Бренінг - університет Манітоби) так і вітчизняних (Грішнова О.А., Василенко В.О., Воронкова А.Е., Миколайчук О.Б., Харчишина О.В. та інших) вчених.

Визначаючи їх вагомий внесок в теорію і практику організаційної культури, слід зауважити, що в їх роботах ще недостатньо приділяється увага якраз розвитку і удосконаленню організаційної культури. Більш того, знаючи, що недалекоглядна частина сучасних керівників підприємств, користуючись прорахунками в процесі економічного реформування, які спричинили низку соціальних проблем не лише хворобливо сприймають будь-які зауваження і пропозиції, а й стараються позбавитися від тих членів колективу, психологічна і економічна поведінка яких не відповідає вимогам керівництва, в наукових дослідженнях українських науковців мало акцентується уваги на відносинах «менеджмент-організаційна культура».

Наведені вище обставини і зумовили постановку теми даної статті, а також мету, та предмет дослідження.

Метою статті дослідити і визначити стратегічні напрями у роботі менеджерів усіх рівнів з удосконалення організаційної культури підприємства в умовах транзитивної економіки.

Викладення основного матеріалу. Високоєфективна підприємницька діяльність та управління господарським комплексом на сучасному етапі неможливі без розуміння формальних і неформальних правил соціально-психологічної поведінки членів трудового колективу і адміністрації, які супроводжують операційну діяльність підприємства. Відтак наголос робимо на тому, що в сучасних умовах становлення й поглиблення ринкових відносин, існування економічної, соціальної і психологічної невідповідності у відносинах «менеджмент-організаційна культура» природним є об'єктивна необхідність проводити діагностику організаційної культури і на цій основі розробляти перспективні програми з удосконалення стратегічних напрямів і методів роботи менеджерів усіх рівнів щодо її розвитку. При цьому, в умовах постійних змін, важливо, щоб діагностика і оцінка рівня організаційної культури здійснювалися у відповідності з темпами цих змін. Це допоможе управлінському апарату визначити не тільки рівень організаційної культури, але і рівень готовності персоналу до виконання місії і завдань підприємства.

На наше переконання такі заходи менеджменту дозволять колективу максимально наблизитися до досконалої культури підприємства, такої, яка створить умови для забезпечення економічної стійкості в умовах дестабілізуючих факторів. Як показують

дослідження на підприємствах легкої промисловості менеджери обмежуються лише описом культури організації, а щодо розробок програм з її удосконалення більшість із них не замислюється.

Ця прогалина в діяльності менеджерів й зумовила необхідність розглянути можливі напрями удосконалення уже функціонуючих організаційних культур і тим самим наблизити їх до цивілізованої сильної культури.

На наше переконання, процес удосконалення організаційної культури потрібно розпочинати з розуміння сутності цієї категорії, особливостей її формування і факторів впливу внутрішнього і зовнішнього характерів.

Результати нашого дослідження показують, що організаційна культура це цілісна модель системи управління в основі якої знаходяться якісні параметри персоналу, які прямо або опосередковано задають тонус усьому колективу і тим самим визначають рівень культури і її вплив на операційну діяльність підприємства.

Лише сильна організаційна культура і її складові можуть забезпечити високий рівень економічної, соціальної ефективності і стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Вважається, що до такого висновку вперше прийшли автори системної концепції менеджменту 80-х років, яка увійшла в історію як теорія «7-S». Співавторами концепції були дві групи науковців: першу групу очолювали Томас Пітерс і Роберт Уотерман, другу - Річард Паскаль і Ентоні Атос.

Розроблені ними основні ідеї з удосконалення організаційної культури і на сьогодні є актуальними для теорії і практики менеджменту. Результати наукових досліджень першої групи були надруковані в роботі «В пошуках ефективного управління», другої групи в роботі «Мистецтво японського управління: посібник для американських управляючих».

Дослідження відомих усьому світу фахівців в області управління привели їх до висновків, що ефективність і стійкість підприємства залежить від семи взаємопов'язаних складових (плани і напрями дій; структура внутрішніх підрозділів; процеси, які відбуваються на підприємстві; штат підприємства; стиль управління; кваліфікація персоналу; напрями перспективної діяльності), зміни кожної із яких з необхідністю вимагають змін інших шести компонентів.

Визначившись таким чином з управлінською практикою Пітерс і Уотерман вивели ряд цінностей організаційної культури, які можуть забезпечити не лише успішну діяльність підприємства, а й забезпечити стійкість його функціонування в довгостроковій перспективі.

Серед науковців досить поширеною є думка про те, що тільки їх пропозиції є єдиним раціональним вибором, а відтак інші альтернативні підходи позбавлені сенсу. Автор запропонованих заходів не наполягає на тому, щоб вони отримали статус досконалих. До речі, зробити це досить складно. **По-перше**, ціннісні орієнтації організаційних культур різних організацій можуть відрізнятися. В одному культурному середовищі приймають свободу слова, в іншому схильні до командних методів. **По-друге**, члени колективу сформованих організацій уже пристосувалися до культури в якій вони «виростили», до тих цінностей, які домінують в їх колективі. В таких організаціях завжди існує потенційна можливість відкритого або прихованого опору запровадженню змін у працівників підприємства і навіть менеджерів низової ланки. **По третє**, одна організаційна культура сформована засновником підприємства і є культурою з високим ступенем дистанціювання влади. В такій культурі панує жорстка централізація і чітко визначена вертикальна ієрархія. Тут панує одноосібне володіння, контроль за діяльністю персоналу і дисципліна. Інша організаційна культура є результатом взаємодії індивідуальних культур, культур особистостей. Такій культурі характерний принцип демократизації і гнучкості в управлінні.

В роботі виокремлені ті напрями роботи менеджменту, які є актуальними і для культури з низьким і високим ступенем дистанціювання влади.

В сучасних умовах, незважаючи на переважання демократичних стилів управління, провідна роль у формуванні нової парадигми організаційної культури залишається за керівником підприємства (головним менеджером). Він, як найбільш зацікавлена особа, повинен розглядати організаційну культуру, як стратегічний інструмент у формуванні місії і цілей підприємства, мобілізації ініціативи найманих працівників з метою забезпечення продуктивної і стійкої фінансово-господарської діяльності.

Як відомо, кінцевий результат у менеджменті являє собою конкретну ціль, тому менеджери вищої ланки повинні не лише забезпечувати досягнення цієї цілі, вони повинні пояснювати філософію (сенс) цієї цілі. Проте, керівники які несуть відповідальність за діяльність усього підприємства не можуть одноосібно здійснювати реалізацію всіх процесів управління, їм необхідна кваліфікована підтримка менеджерів низових ланок, фахівців різних напрямів діяльності підприємства, а також спеціалістів для інформаційного забезпечення управління організаційною культурою, спеціалістів, які здатні розробляти стратегію удосконалення організаційної культури і приймати в цьому безпосередню участь і нести відповідальність. Безумовно для того, щоб їх намагання удосконалити організаційну культуру були реалізовані більшість менеджерів, спеціалістів і працівників повинні чітко розуміти свої обов'язки, склад організації і поділяти базові критерії в даній організації. Все це є об'єктивною підставою стверджувати, що по-перше, удосконалення організаційної культури і її подальший розвиток належить розпочинати з оптимізації організаційної і кадрової структури, підвищення загальної і управлінської культури менеджерів і спеціалістів.

Головним принципом будь-якого керівника повинно бути – не велика кількість підлеглих, а відчутний результат господарської діяльності підприємства, який досягається за рахунок культури управління та її розвитку. Вона поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну сторону підприємства, регламентує внутрішні виробничі зв'язки. За її допомогою досягається стійка система службових взаємовідносин між усіма структурними підрозділами підприємства. Від результативності управлінської культури залежать стан і розвиток інших складових, тобто і організаційна культура і розвиток підприємства в цілому.

В залежності від базових цінностей управлінська культура формує відношення до людини, визначається місце і роль працівників в процесі функціонування підприємства, формується колектив односторонніх націлених на виконання завдань, що стоять перед підприємством. Багато відомих у світі компаній керуються принципом «люди - це не матеріал для бізнесу, люди це причина розвитку бізнесу». Тому головною умовою ефективною діяльності і стійкого розвитку підприємства є сприятливий морально-психологічний клімат в колективі і відсутність конфліктних ситуацій. Головними передумовами для цього є взаємна довіра керівників і найманих працівників, доброзичливі взаємини між ними. Багато що в цьому плані залежить від керівників підприємства і управлінського персоналу в цілому.

Мистецтво сучасного демократичного управління полягає в умінні оптимально поєднувати обидва принципи діяльності: увага до стійкого розвитку підприємства і підприємницької діяльності плюс увага до людини і колективу в цілому. Варіанти такого підходу до виробництва і трудового колективу можна наглядно запропонувати у вигляді графічної моделі і доречно дотримуватися менеджерам всіх галузей економіки.

Варіант 1 - вся увага приділяється людям. Це ситуація, що практично неможлива в умовах навіть соціально орієнтованої ринкової економіки. В процесі виробництва в оптимальній формі використовуються всі його фактори: земля, капітал, наука, інформація, підприємницький хист тощо. Тому дотримуватися в умовах науково-технічного прогресу традиційної політекономічної парадигми, що «людина є основним фактором виробництва

і продуктивною силою суспільства» не зовсім коректно, а тому і пріоритет у виробництві менеджери повинні віддавати виходячи з конкретної ситуації.

Варіант 2 - недосяжний ідеал, тобто максимум уваги як одному, так і іншому чиннику.

Варіант 3 - стиль невтручання. Це ліберальний (безвідповідальний) стиль управління який призводить до анархії і безладдя на виробництві.

Варіант 4 - вся увага виробництву (головне у роботі менеджерів - виконання плану за будь-яку ціну). Керівництво, яке цілком орієнтоване на досягнення виробничих показників за будь-яку ціну, найчастіше уособлює той тип керівництва, яке названо «погоничем». Воно дійсно може перетворити життя свої підлеглих на безрадісне існування. Людина, яка третину свого життя проводить на робочому місці об'єктивно знижує рівень виконання своїх обов'язків, знижує продуктивність праці і результативність виробництва. Кожний працівник в якій би сфері економіки (сфері виробництва чи сфері послуг) не працював повинен відчувати задоволення від своєї роботи і довіру керівництва. Для останнього же дуже важливо ставити перед людьми такі завдання, які їм під силу і дають змогу реалізувати свій творчий потенціал. Якщо вимоги до працівника завищені, поставлені завдання не відповідають нормам виробництва, можливостям і здібностям працівника, добитися управлінському персоналу позитивного результату у діяльності підприємства не можливо. Більш того це загрожує дестабілізації трудових відносин і зростанню плинності високо професійних кадрів.

Варіант 5 - золота середина, найреальніша та найефективніша позиція в забезпеченні стійкого і ефективного виробництва.

Вочевидь, однозначної відповіді на питання: «Де ця золота середина?», дати не можливо. Сучасний менеджмент - це тисячі можливих варіантів і шансів управлінських рішень які залежить від конкретної галузі, об'ємів виробництва, унікальності бізнесової діяльності. Неможливо ототожнювати торгівельне підприємство, де зайнято декілька десятків працівників і ракетнобудівельну компанію де сотні виробничих процесів автоматизовані і комп'ютеризовані, де помилка або збої у виробництві можуть призвести до катастрофічних наслідків. Тому, підходи, які розроблені одним підприємством і які добре себе проявили, можуть бути не тільки не корисними, а навіть шкідливими для іншого підприємства.

Отже, багатоваріантність рішень менеджерів, гнучкість і неординарність господарських комбінацій, різноманітність тих чи інших способів дії в конкретній ситуації складають основу культури управління.

В умовах демократизації управління і суспільства в цілому зростає значення заохочення автономії і заповзятливості працівників. Колективи підприємств, які борються з недоліками нововведень і бюрократизмом повинні надавати своїм підрозділам і окремим працівникам відповідну самостійність в межах їхньої компетенції та відповідальності в досягненні фінансово-економічних результатів підприємством та забезпеченні його ефективного функціонування. Така політика делегування повноважень виробничому персоналу в умовах переходу до цивілізованих ринкових відносин пояснюється наступною філософською аксіомою: «ніхто не знає справу краще за тих, хто її виконує». Проте самостійність йде завжди пліч-о-пліч з відповідальністю за поручену справу. Свобода в прийнятті рішень допускає обов'язковий жорсткий контроль за результатами фінансово-господарської діяльності підприємства, звітність нижчих управлінських ланок перед вищими.

Свободу дій в межах виробничого процесу слід надавати працівникам творчих професій. Справа в тому, що творчість - це вищий ступінь у розвитку праці, це внутрішня потреба людей, це спосіб їх життєдіяльності. Їх ідеї народжуються не під час запланованого часу, а наступають з моментом натхнення. Тому, обмежувати рамками обов'язкового робочого часу таку категорію людей, на наше переконання, не слід. Це буде лише обмежувати їх інтелектуальну діяльність і примноження нових знань. А такі сфери,

як легка промисловість – це той вид економічної діяльності, де творчість є поширеною реальністю, де працюють творчі люди і колективи, створюючи шедеври для споживання і задоволення потреб суспільства. Тому рекомендаційний напрям щодо надання самостійності дизайнерам та іншим творчим особам на підприємствах цієї галузі буде сприяти розширенню творчих і інтелектуальних можливостей, проникненню їх у підприємницьку, інженерно-конструкторську діяльність і виробництво нових дизайнерських колекцій.

Базовою складовою внутрішнього середовища, основним активом підприємства який направлений на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковому періоді, повинно бути використання пріоритетів людського капіталу, розробка та реалізація програми підготовки кадрів, використання науково обґрунтованих стандартів спрямованості і якості знань. Людський капітал, як носій організаційної культури відіграє вирішальну роль не тільки в розвитку виробництва, соціально-економічного розвитку конкретної системи, а й у розвитку світової цивілізації. Тому все більша частина дослідників вважає людський капітал самим цінним ресурсом постіндустріального суспільства, набагато ціннішим, ніж накопичене багатство. Вже зараз у всіх країнах світу людський капітал визначає темпи економічного розвитку і науково-технічного прогресу. Причому, чим вищі якісні характеристики людського капіталу, тим досконаліша організаційна культура і її значення для підвищення ефективності і забезпечення стійкого функціонування підприємства. Гаррі Беккер [1], автор нових розділів економічної теорії - економіка домашнього господарства, економіка злочинності, економіка дискримінації, в своїй науковій праці «Людський капітал» не тільки охарактеризував роль людського капіталу, а й вперше виділив його типи: специфічний людський капітал і загальний. Загальний капітал охоплює знання і здібності, що підвищують продуктивність працівника, незалежно від того, де він отримав знання. Специфічний капітал - це капітал людини, який має цінність лише в межах певної фірми, це капітал, що корисний одному роботодавцю. Такий підхід має не лише наукове, а й практичне економічне значення. Справа в тому, що окремі бізнес-структури зацікавлені саме у високій професійній кваліфікації працівника на конкретному робочому місці, яка обов'язково передбачає наявність глибоких спеціальних знань (металург, сталевар, програміст, швачка тощо). Саме тому підприємці з готовністю фінансують підготовку і перепідготовку таких працівників. Витрати на загальну освіту набагато більші, вони не під силу окремим фірмам, але проблема в тому, що без ґрунтовної загальної підготовки ефективність специфічної підготовки буде недостатньою. Таким чином, з метою уникнення знецінення «людського капіталу», вузька спеціалізація повинна здійснюватися на кінцевих стадіях відтворювального процесу виробництва. Саме тому у високорозвинених ринкових країнах величезна роль відводиться професійній підготовці в межах фірми, або безпосередньо на робочому місці.

Стратегія і тактика підприємства визначається не тільки умовами виробництва, її структурою і місцем, яке воно займає в конкретній галузі, але і поведінкою промислово-виробничого персоналу, його мотивацією. Мотивація на рівні підприємства - головний чинник, що обумовлює внутрішнє бажання найманих працівників підвищувати продуктивність праці, забезпечувати стійке функціонування підприємства, тому одним із завдань менеджерів є ефективне спрямування мотивації працівника для досягнення організаційної мети. Дослідження підтверджують той факт, що менеджери в іноземних компаніях, які скорочували обсяги виробництва, проводили реструктуризацію чи перебудовували виробництво, зіткнулися з питанням, як забезпечити мотивацію тих працівників, які недостатньо впевнені в стабільності підприємства в результаті постійних змін. Опитування 1000 північноамериканських компаній у 2000 році показало, що більшість компаній, які зменшили обсяг виробництва, не спромоглися підвищити прибутки після звільнення працівників. Однією з головних причин цієї невдачі був занепад «робочої моралі, який вплинув на продуктивність і, своєю чергою, на прибутки» і

стійкість підприємства. В той же час 68% компаній, які збільшили бюджет на навчання під час зменшення обсягу виробництва, звітували про прибутки, а 44% показали зростання продуктивності. Серед компаній, які підтримували бюджет на навчання на тому самому рівні, лише 42% звітували про збільшення прибутків і 29% показали зростання продуктивності [2].

Отже, щоб підприємство було ефективним, працювало стабільно в умовах змін, менеджери (а це основна вимога культури управління) повинні справлятися з труднощами мотивації, стимулювати бажання людей бути активними членами і учасниками його організаційної поведінки.

Процес мотивації починається з визначення потреб, які бажають задовольнити наймані працівники. Потреба це не лише джерело енергії людини завдяки якому реалізується його мета і мета підприємства - стійкість функціонування. Аналізуючи структуру промислово-виробничого персоналу та його потенціал за рівнем освіти віковими демографічними особливостями, критеріям, можна виявити потреби працівників, а відповідно мотиви, які спонукають до праці. Задоволення потреб є важливою частиною мотивації, яка являє собою процес спонукання, стимулювання себе чи інших людей до цілеспрямованої поведінки, або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації [3]. Отже мотиваційний механізм є основним засобом, який спонукає людей до активної діяльності.

Практика фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, які діють в конкурентному ринковому середовищі дозволяє виділити три групи мотиваційних стимулів: зовнішні, внутрішні і соціальні [4]. Іноземні фахівці до мотиваційних стимулів відносять лише внутрішні і зовнішні.

Внутрішні фактори-мотиватори - це ті, що прямо пов'язані з роботою. Це ті фактори на які безпосередньо не впливає політика організації, це фактори які констатують результат. Внутрішні фактори (називають ще їх факторами гігієни), включають політику компанії, технічний нагляд, заробітну плату, умови праці та міжособистісні стосунки. Зовнішні фактори слугують винагородою за сумлінне виконання лише тоді, коли організація визнає це виконання [2].

Для забезпечення стійкості і стабільності підприємства, його фінансово-економічної результативності керівництву варто враховувати всі мотиваційні фактори: матеріальні і нематеріальні; соціальні і моральні; творчі і соціально-психологічні, інші, за рахунок яких можна отримати позитивний результат в забезпеченні стійкості функціонування підприємства. При цьому, із загальних вмотивованих напрямів організаційної культури, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства і його функціонування принципове значення мають:

- досконала система стимулювання. Справедливий розподіл матеріальних благ і фондів оплати праці;
- баланс в розподілі ресурсів і фінансів між підрозділами підприємства.
- баланс в розподілі ресурсів і фінансів між направленими на розвиток і на оплату заробітної плати;
- створення на підприємстві такої системи оплати праці, яка б забезпечувала задоволення життєво важливих потреб найманих працівників і членів їх сімей;
- постійна робота керівного складу зі зниження норми виробітку і підвищення тарифів в оплаті праці;
- покращення режиму праці і технології виробництва;
- постійна професійна підготовка і перепідготовка промислово виробничого персоналу, в тому числі економічна перепідготовка управлінського персоналу;
- своєчасне виявлення причин, які призводять до виникнення конфліктних ситуацій в адміністративно-управлінському апараті, між адміністрацією і профспілкою, адміністрацією і основною масою найманих працівників.

Наймані працівники, які відчувають моральну і матеріальну підтримку будуть усвідомлювати і свою значущість і значущість своєї праці, будуть дотримуватися трудової дисципліни, підвищувати свою трудову активність і саме головне сприяти стійкому розвитку підприємства.

Особливе місце в організаційній культурі підприємством повинно відводитися задоволенню потреб споживачів. Орієнтація на споживача в управлінні підприємством повинна бути базовою функціональною стратегією менеджерів усіх рівнів. Використання культурологічних підходів у маркетинговій діяльності підприємства дає можливість подолати глибинні протиріччя між виробниками і споживачами, зрівноважує їх інтереси на засадах загальнолюдських та організаційних цінностей, забезпечує його конкурентоспроможність. Механізм такого впливу організаційної культури досліджується уже більше як 15 років відомими вченими Д. Денісоном і В. Нілом. Якраз вони довели на практиці, що між рівнем організаційної культури і зростанням обсягу продажу, ринкової частки, якістю товарів і послуг, ступенем задоволеності споживачів та прибутковістю компанії існує тісний і вагомий взаємозв'язок.

Таким чином, якщо говорити про сильний впливовий характер організаційної культури на фінансово-господарську діяльність підприємства, то на такому підприємстві з самого початку його діяльності, на всіх етапах його життєвого циклу діє стратегія на врахування інтересів і потреб промислово-виробничого персоналу, споживачів його продукції і підприємства в цілому. При цьому в даному процесі керівний склад дотримується відповідної послідовності, яка обумовлює ефективну діяльність і стійкий розвиток підприємства. Таку послідовність можна проілюструвати наступним «ланцюжком» (рис.1).

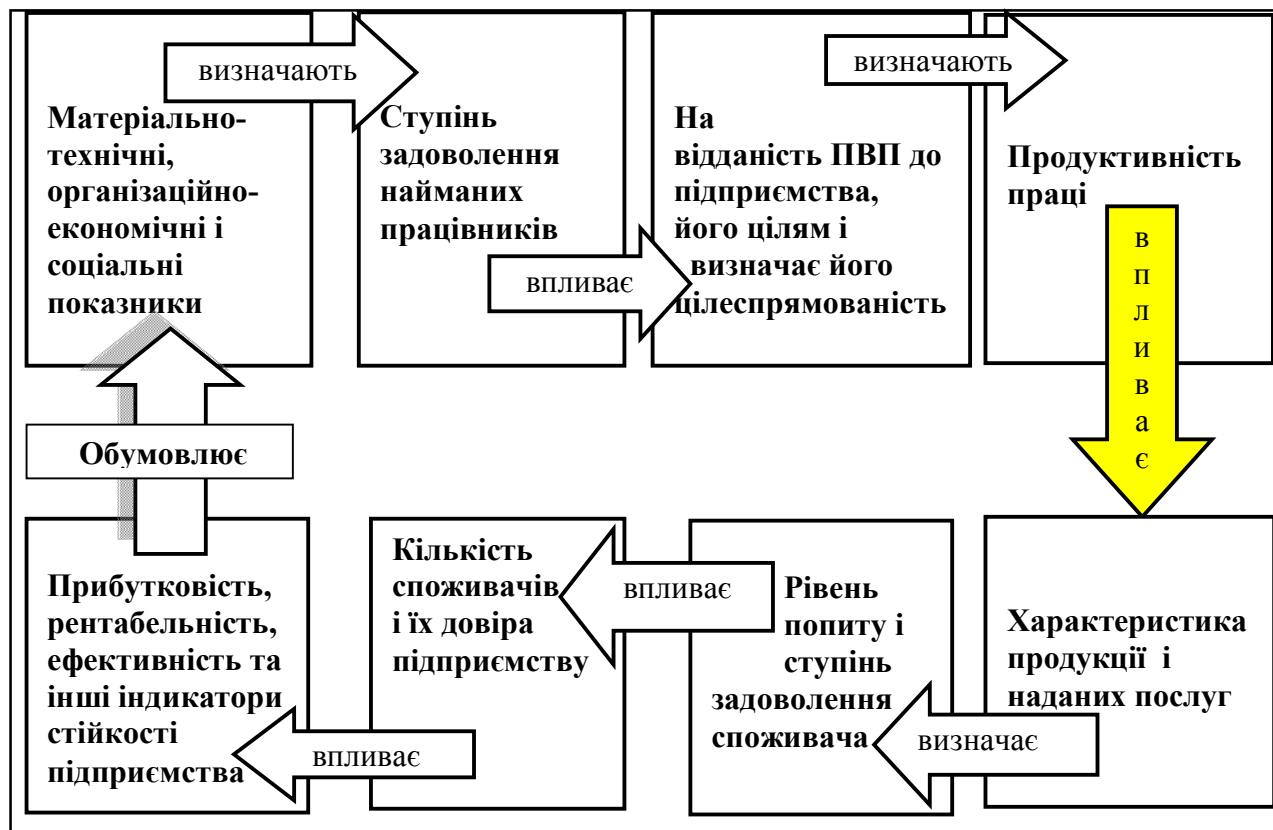


Рис.1. «Ланцюжок» впливу сильної організаційної культури на економічну стійкість підприємства (авторська розробка)

Логіка активної діяльності менеджерів підказує наступне: стратегія розвитку будь-якого підприємства, яке має досконалу організаційну культуру, завжди направлена на виробництво досконалої продукції, яка відповідає вимогам споживача за всіма параметрами, а відповідно, на підтримку постійних економічних зв'язків із споживачами, на освоєння нових ринкових ніш. При цьому, якість продукції є основною умовою і діяльності підприємства, і залучення нових споживачів.

Сутність такої стратегії підприємства безпосередньо пов'язана з орієнтацією на промислово-виробничий персонал, який виступає головним джерелом досягнень і в сфері якості продукції, і в підвищенні продуктивності праці і відповідно в забезпеченні стійкості підприємства на основі інноваційних досягнень.

Отже, організаційна культура підприємства є визначальним фактором організації й здійснення відтворювального процесу, а відповідно його економічної стійкості, оскільки вона як система елементів, охоплює абсолютно усі аспекти функціонування підприємства, формуючи відповідний рівень культурного простору.

Безумовно, організаційна культура - не єдиний елемент підприємства, який сприяє економічній стійкості його фінансово-господарської діяльності. Цілком можливо, що підприємство має високий рівень організаційної культури і в той же час несе збитки на ринку товарів, поступається місцем своїм конкурентам або підприємство з низькою організаційною культурою демонструє високу ефективність і стабільність. Проте, ці процеси мають достатньо короткостроковий характер, оскільки в досягненні довгострокової економічної стійкості підприємства пріоритетним чинником завжди виступає лише сильна організаційна культура і тому вона вимагає постійної уваги менеджерів усіх рівнів з її удосконалення.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Підсумовуючи вище викладене, можна зробити наступні висновки. Особливості сучасного етапу розвитку національної економіки (зміни форм власності, демократизація управління, підвищення конкурентоспроможності підприємств) вимагають від менеджерів усіх рівнів підвищеної уваги до використання нових форм і методів з удосконалення організаційної культури. Їх реалізація на практиці є однією з обов'язкових умов підвищення економічної ефективності і стійкості функціонування підприємств, повноцінної інтеграції України в світові економічні структури.

Список використаної літератури

1. Becker Gary S. Human capital: theoretical and empirical analysis, with special reference to education / G. S. Becker. – N.Y., 1964. – 237 s.
2. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренінг; [пер. з англ.] І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 726 с.
3. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко та ін.; під ред. В. Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
4. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу / О. І. Андрусь // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – 2014. – № 1 (146). – С. 7-14.

References

1. Becker, G. S. (1964). *Human capital: theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York. (in En.)
2. Helrihel, D., Slokum-youngel, Dzh., Vudmen R., Breninh N., [trans. from eng.] Tarasyu, I., Zarytska, M., Haidukevich, N. (2001). *The organizational behavior*. Kyiv: Osnovy (in Ukr.)
3. Voronkova, V. H., Belichenko, A. H. et al. (2006). In V. H. Voronkova (Ed.). *Management human capitals: philosophical principles*. Kyiv: Profesional (in Ukr.)
4. Andrus, O. (2014). Motivation as factor of management of personnel activity. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. pr. (Forming of market relations is in Ukraine)*, 1 (146), 7-14 (in Ukr.)

Semenenko Olena
Associate professor,
Department of management
Open International University
of Human development «Ukraine»

THE MAIN DIRECTIONS AND METHODS OF MANAGEMENT TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

Abstract.

Introduction. One of the determining factors of economic development is the social culture and its constituent, organizational culture, which samorehulyuye activity of economic entities, enterprises provides stability and the stability of labor collectives. The proof of this is the author's analysis of light industry enterprises. He argues that between organizational culture and performance of economic stability, there is a direct relationship: the higher the level of organizational culture, the better operating performance businesses and vice versa. In addition, studies confirm that:

- financial and economic activities of enterprises, which formed a complete system of values with the needs and interests of industrial personnel and customers more efficient and socially directed;
- where the culture of the organization receives and divides the whole team, there the company has a competitive advantage (flexibility, occupation respective market segments, technological and organizational innovation) in certain market conditions;
- the level of organizational culture is one of the main conditions for the rapid adaptation of enterprises to the processes that take place in the external national and supranational environment;
- financial and economic activity of enterprises where human resources meets socio-cultural environment and the principles of organizational culture and requirements of strategic management, where the procedures and standards for selection, admission, training and operation of industrial personnel developed in accordance with the mission and objectives, more effective and high quality.

The purpose of the article is to investigate and determine the strategic directions in the work of managers of all levels for improving the organizational culture of the enterprise in a transitional economy.

Results. The article substantiates the main factors of self-regulation of business entities' activity, the stability of the enterprise and the stability of labor collectives. It was found out that organizational culture is one of the main conditions for adaptation of enterprises to socio-economic changes occurring in a market environment and an effective mechanism in the activity of enterprise's management. The direct correlation between changes in the levels of organizational culture, efficiency, competitiveness and long-term competitiveness of the enterprise is proved. The main directions of raising the level and improvement of organizational culture in accordance with the mission and strategic tasks of enterprises are offered.

Keywords: human capital; competitive advantage; competitiveness; competitiveness; culture of the enterprise; management; the level of culture; organizational culture; stability of the labor collective; firm's stability.

Одержано редакцією 12. 02.2018 р.
Прийнято до публікації 01.03.2018 р.

УДК 657.1

Сторожук Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку,
Університет державної податкової служби України
stevan@ukr.net

ЕЛЕМЕНТИ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЩОДО ІНШИХ НЕОБОРОТНИХ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ

Анотація. Обґрунтовано вплив різноманітності інших необоротних матеріальних активів на визначення їх облікової політики. До елементів облікової політики віднесено: визначення об'єктів обліку; строку їх корисного використання; вартісний критерій