

СУТНІСТЬ ТА КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Янієва Д. Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації.

У сучасних умовах ринкової економіки перед керівництвом будь-якої організації завжди постає проблема підвищення ефективності її управління. Ця проблема є актуальною як для українських, так і для зарубіжних організацій. Висока ефективність управління підприємством, по-перше, залежить від правильного підходу до управління персоналом, створення корпоративного духу співробітників та, по-друге, в основі організаційної культури керівники компанії повинні закладати ідеї та цінності організації. Тим самим висока ефективність управління підприємством зможе забезпечити конкурентні переваги, отже, благополуччя та фінансовий успіх організації. Останніми роками організаційну культуру стали визнавати основним показником, необхідним для правильного розуміння управління для підприємства. Організаційна культура є важливим чинником успішного функціонування будь-якої організації. Ефективному та швидкому вирішенню поставлених завдань може сприяти лише згуртований колектив, що прагне до єдиної мети, а не команда, яка не відчуває підтримки і не може отримати від колег допомоги у складний момент. За допомогою організаційної культури підвищується ефективність обміну досвідом, знаннями та навичками. Грамотна побудова організаційної культури може покращити управління компанією, вплинути на відносини співробітників із споживачем послуг, може сприяти прояву ініціативи персоналу, а також підвищення нематеріальної мотивації. Організаційна культура допомагає визначити стратегію компанії, а також критерії ефективності у досягненні намічених цілей. В наш час постійні зміни зовнішнього середовища викликають зміни у внутрішньому середовищі підприємств. Саме правильне управління формуванням організаційної культури підприємства допоможе розробити сильний опір зовнішнім перешкодам і залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку.

Ключові слова: управління, організаційний розвиток, організаційна культура, стабільність діяльності, підприємство.

Постановка проблеми. Ефективність є динамічною якісною категорією, пов'язаною з інтенсивністю розвитку організації, яка показує все те, що відбувається у всіх її структурах та елементах процесу вдосконалення.

Ефективність організаційної культури організації проявляється через рівень мотивації її персоналу, імідж організації серед споживачів пропонованих нею послуг, її репутацію як роботодавця. Невірно говорити про прямий вплив організаційної культури на поточну економічну ефективність організації. Більш точним є розгляд організаційної культури як інвестицій у розвиток нематеріальних активів організації.

Суб'єктом будь-якої господарської діяльності є людина. Погляд на працівника організації як один із центральних факторів виробництва послуг свідчить про роль людського фактора в сучасних умовах розвитку, що характеризуються наявністю прямої залежності результатів економічної діяльності організації від якості, мотивації, ціннісних орієнтацій, переконань, моралі, віри, традицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи формування організаційної культури управління підприємством знайшли відображення в роботах таких вчених, як: С. Дубінський [1], Т. Кондратьєва [2], В. Краля [3], О.В. Ареф'є-

ва, О.В. Полоус [4], Т.І. Лепейко, К.О. Баркова [5], І. Новаківський [6], С. Петренко [7], І. Сапіцька [8], М. Тарасюк [9], В. Шумейко [10], О. Щербина [11] та інші.

Однак аналіз наукових досліджень цих авторів дав змогу встановити, що на сьогоднішній день вдосконаленню сучасних організаційних культур управління підприємством не приділено достатньо уваги у фінансово-економічній літературі.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у розгляді сутності оцінки ефективності організаційної культури управління сучасними організаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ринкової кон'юнктури, що постійно змінюється, характеризуються наявністю жорсткої конкуренції, зростанням обсягів інформації в організаціях, відносною стійкістю характеризуються їх цінності та культура.

Аналіз теоретичних джерел дозволяє виділити чотири основні моделі, що розглядають вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації (табл. 1).

Поняття «ефективність» часто співвідноситься з поняттям результативності. Обидві категорії відносяться до математичних критеріїв, що не дозволяють визначити цінність досягнутих або недосягнутих результатів

організації в цілому, про корисність або марність для її працівників, цілей, що ставляться перед ними, ефективність досягнення яких вони оцінюють. Сучасний менеджмент нехтує математичним характером результативності

та ефективності, тому найчастіше поряд з ними використовується поняття успіху, що стає критерієм для багатьох працівників та організацій у сфері менеджменту.

Таблиця 1

Моделі, що розглядають вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації

№ з/п	Модель	Характеристики
1	Процесна модель Сате	Розгляд впливу організаційної культури через 7 процесів: - процес кооперації між співробітниками - чи сприяє організаційна культура командному чи індивідуальному способу виконання завдань; - процес прийняття рішення - чи сприяє організаційна культура мінімізації розбіжностей при прийнятті рішень; - процес контролю - чи сприяє організаційна культура створенню ефективних методів контролю; - процес комунікації - чи сприяє організаційна культура покращенню комунікацій між членами організації; - процес присвяченості організації - чи сприяє організаційна культура ототожненню працівника з метою організації; - процес сприйняття організаційного середовища - чи сприяє організаційна культура загальній інтерпретації членами організації їхнього досвіду; - процес виправдання поведінки співробітника - чи сприяє організаційна культура об'єктивному сприйняттю керівництвом поведінки працівника, що йде на ризик на користь організації.
2	Модель досконалості Пітерса - Уотермана	Розгляд впливу організаційної культури на ефективність роботи організації у вигляді восьми факторів: - орієнтація на споживача: вчитися у людей, яким служимо; - автономія та підприємництво: підтримка інновацій та «підживлення чемпіонів»; - людський фактор: люди визначають продуктивність та якість; - практичність, вірність місії: керівництво показує свою відданість справі; - принцип «залишайся з'язанням»: тримайся тієї справи, що знаєш; - простота структури, невеликий штат: найкращі компанії тримають мінімальну кількість управлінців у штаб-квартирах; - поєднання свободи та згуртованості: автономність виробничої діяльності при спільності цілей та принципів.
3	Модель Парсонса AGIL	Розгляд успіху організації як соціальної системи на основі специфікації певних функцій: - адаптації; - досягнення цілей; - інтеграції; - легітимність.
4	Модель конкуруючих цінностей Квіна-Робраха	Розгляд впливу організаційної культури на ефективність організації у трьох вимірах: - інтеграції, що показує рівень акцентування у бік контролю (стабільність, порядок, передбачуваність), або у бік гнучкості (нововведення, адаптація, зміни); - фокусу (зовнішнього/внутрішнього), що відображає орієнтацію інтересу на внутрішні проблеми організації (інтеграція, єдність, задоволеність персоналу), або переважання інтересу до зміцнення становища організації у зовнішньому середовищі); - інструментів/результатів, акцент з одного боку, на процеси та процедури (планування, встановлення цілей та ін.), а з іншого - на остаточні результати (продуктивність, рентабельність та ін.).

Вплив організаційної культури на діяльність організації відбувається за допомогою здійснення її працівниками прогнозу розвитку тієї чи іншої ситуації, щодо якої проводиться оцінка та побудова моделей своєї поведінки. Реалізація їх у процесі діяльності дозволяє посилити ті чи інші тенденції, і таким чином створити адекватні їм ситуації. У контексті сказаного можливе застосування кількісного підходу до оцінки впливу організаційної культури на ефективність діяльності організації, запропонованого у роботі Л.С. Савченко [12].

Мова йде про концепцію ситуаційної бальної оцінки, суть якої полягає у присвоєнні певного балу кожному окремо критерію організаційної культури з метою

використання його ефективності. Оцінюються обрані критерії відповідно до наступної шкали: 1 - дуже слабкі результати; 2 - результати на межі необхідних; 3 - середні результати, 4 - дуже хороші результати, 5 - визначні результати. Потім оцінки підсумовуються за такою формулою:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, \quad (1)$$

де I - критерій організаційної культури;
 n - кількість критеріїв для розгляду.

Рейтингова оцінка ефективності кожного з критеріїв заснована на відображенні організаційною культурою колективних базових уявлень. Тому доцільним є формування експертної групи з працівників організації, які проводитимуть оцінку критеріїв організаційної культури.

Коефіцієнт впливу організаційної культури (КВЛ) на ефективність діяльності організації може бути визначений формулою:

$$КВЛ = \sum I / 5n, \quad (2)$$

Оцінка ступеня впливу організаційної культури на ефективність економічної діяльності організації, що визначається співвідношенням результату (ефекту) та витрат, що зумовлюють цей результат, передбачає оцінку можливості організаційної культури в забезпечення економічного зростання організації та можливості стимулювання прогресивних структурно-якісних змін.

Організаційна культура впливає на стратегічні перспективи розвитку організації (наприклад, на репутацію організації, її конкурентоспроможність на ринку послуг), а також на ефективність оперативних управлінських дій, програм / проєктів або

підвищення ефекту від впровадження управлінських інновацій) (рис. 1).

Безпосередня оцінка ефективності вдосконалення організаційної культури повинна розглядати два напрями: ефективність розробленого напрямку по розвитку організаційної культури (мета змін); ефективність заходів по вдосконаленню організаційної культури в обраному напрямі (технологія змін).

Дуже важливою є оцінка ефективності заходів, які необхідно: розробляти відповідно до існуючої організаційної культури, необхідно вивчити діючу організаційну культуру і використати її як основу; підкріплювати і підтримувати заходи на усіх рівнях; розробляти і здійснювати заходи в комплексі; робити постійні виміри організаційної культури, коригування у разі відхилень або різко негативної реакції з боку співробітників.

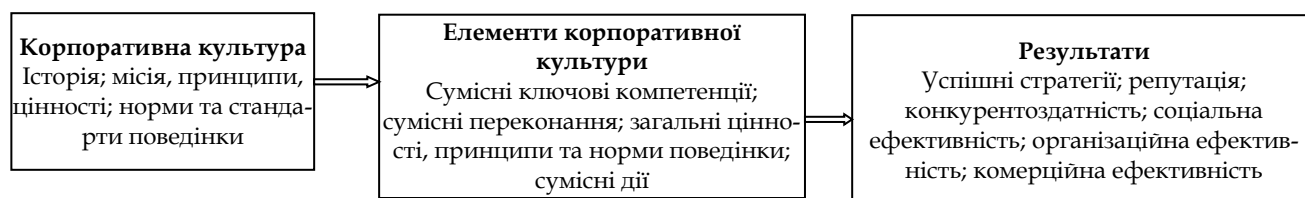


Рис. 1. Вплив організаційної культури на результативність організації

Для оцінки ефективності заходів по розвитку організаційної культури може бути використаний наступний показник: зміна співвідношення фінансових результатів і витрат на проведення заходів з розвитку організаційної культури або співвідношення приросту фінансових результатів і витрат на впровадження заходів з розвитку організаційної культури. Заходи мають на увазі такі, як дослідження організаційної культури, розробка моделі відповідної організаційної культури, впровадження заходів з впровадження організаційної культури в практику (систему) управління персоналом. Оцінити

ефективність розвитку організаційної культури можна порівнянням основних показників діяльності організації.

До основних показників ефективності організаційної культури підприємства відносяться: річний економічний ефект від реалізації заходів із формування, вдосконалення і управління корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

Ефективність організаційної культури можна оцінити за допомогою кількох груп критеріїв відповідно до типології організаційних структур (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії економічної ефективності організаційної культури

Тип	Основні характеристики	Основні критерії
Ієрархічна культура	Акцент на стратегію всередині організації та послідовний образ дій у стабільному навколишньому середовищі, внутрішню інтеграцію та економічність. Символи, зразки для наслідування та церемонії підкреслюють важливість співпраці, традицій та відповідності затвердженій політиці	Чіткість розподілу повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила та процедури, механізми обліку та контролю
Ринкова культура	Акцент на маркетингову функцію чи уявлення про споживачів над ринком. Організація орієнтована на зовнішнє оточення, а чи не на внутрішній стан	Ринкова частка і рівень проникнення ринку, випередження конкурентів і лідерство над ринком
Кланова культура	Згуртованість, співучасть, індивідуальність, сприйняття споживачів як партнерів, делегування найманим робітникам повноважень та полегшення умов їх участі у бізнесі, створення можливостей для демонстрації їх відданості справі та організації	Поділ усіма працівниками цінностей та цілей організації
Адхократична культура	Посилення адаптивності організації, забезпечення її гнучкості та творчий підхід працівників до справи у ситуаціях невизначеності, двозначності та переважності інформацією. Динамічний, підприємницький та творче місце роботи, коли люди готові жертвувати собою і йти на ризик	Відданість експериментуванню та новаторству

Можна виділити три рівні, на яких слід розглядати ефективність управління організаційною культурою в організації:

перший рівень – управління організаційною культурою як органічною частиною управління організацією;

другий рівень – управління організаційною культурою як цілісною системою;

третій рівень – управління організаційною культурою як сукупністю елементів управління організацією.

У контексті сказаного ефективність управління організаційною культурою організації може бути виражена наступними показниками:

на першому рівні – через результативність діяльності усієї організації, що виявляється у взаємовідносинах її із зовнішнім середовищем;

на другому рівні – через характеристики здібності організаційної культури у вирішенні завдань, що стоять безпосередньо перед організацією, і досягнення поставлених нею цілей;

на третьому рівні – через функціонування окремих елементів організаційної культури.

Кожен із рівнів ефективності управління організаційною культурою в організації проявляється на певній стадії її життєвого циклу. Так, ефективність управління організаційною культурою як сукупністю елементів управління організацією, характерний для стадій «зародження» і «спаду» (кожна має власну специфіку, що відбивається на ефективності управління організаційною культурою).

Рівень управління організаційною культурою як цілісною системою властивий

зростанню. Рівень управління організаційною культурою як органічна частина управління організацією досягається лише на стадії зрілості. Розвиток організаційної культури організації внаслідок впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є нерівномірним, що безпосередньо відбивається на її життєвому циклі.

Отже, організаційна культура – це система цінностей як матеріальних, так і духовних, прояви яких властиві лише даній організації. Саме організаційна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу повної унікальності для членів організації, сприяє прихильності до цілей організації і характеризується системою певних зв'язків, взаємодій та відносин всередині компанії, проявляється через систему певних установок та очікувань, які поділяються співробітниками організації, та служить контролюючим механізмом.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Чим сильніша організаційна культура, тим сильніше підприємство, а потужне підприємство є важливим складником стабільності економічного й громадського життя держави. Тобто в сучасному бізнесі організаційна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності та забезпечення сталого його розвитку. З посиленням конкуренції з'являється необхідність у створенні додаткових конкурентних переваг, одним з яких є організаційна культура.

Література.

1. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 66–72.
2. Кондратьєва Т.В. Сучасна концепція розвитку фірми. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. №58(964). С. 83–87.
3. Краля В.Г. Основні етапи проектних пророблень щодо побудови організаційної структури управління організацій аграрного профілю. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка*. 2014. №150. С. 174–178.
4. Ареф'єва О.В., Полоус О.В. Інтенсифікація управління організаційною культурою підприємства в умовах неіндустріальної модернізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 7–15.
5. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.
6. Новаківський І.І. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 521–531.
7. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. №1(3). Т.2. С. 245–254.
8. Саницька І.К. Формування організаційних структур: теорія та практика URL: <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf>.
9. Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролю інту. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. №4(18). С. 152–157.

10. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 1. С. 46-48.
11. Щербина О.В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки КНЕУ*. 2008. № 10. С. 30-38.
12. Савченко Л.С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства. *Журнал «Российское предпринимательство»*. 2015. № 12 (72). С. 41-47.

References.

1. Dubins'kij, S.V. (2014). «Modern approaches to improving the organizational and economic mechanism». *Європейський вектор економічного розвитку*. no. 1 (16). pp. 66-72.
2. Kondrat'eva, T.V. (2012). «Modern concept of firm development». *Visnik NTU «HPI»*. no. 58 (964). pp. 83-87.
3. Kralja, V.G. (2014). «The main stages of project work on the construction of the organizational structure of the management of organizations of an agrarian profile». *Visnik Harkivs'kogo nacional'nogo tehničnogo universitetu sil's'kogo gospodarstva im. P. Vasilenka*. no. 150. pp. 174-178.
4. Aref'eva, O.V., Polous, O.V. (2019). «Intensification of the management of the organizational culture of the enterprise in the conditions of neo-industrial modernization». *Problemi sistemnogo pidhodu v ekonomici*. no. 6(74). pp. 7-15.
5. Lepejko, T.I., Barkova, K.O. (2019). «Justification of the theoretical foundations of the connection between organizational culture and enterprise strategy». *Intelekt XXI*. no. 3. pp. 66-73.
6. Novakivs'kij, I.I. (2008). «Logistic principles of transformation of organizational management structures». *Visnik Nacional'nogo universitetu «L'vivs'ka politehnika»*. no. 633. pp. 521-531.
7. Petrenko, S.A. (2010). «Comparative analysis of models of enterprise organizational structures». *Bjuletен' Mizhnarodnogo Nobelivs'kogo ekonomičnogo forumu*. no. 1(3). vol. 2. pp. 245-254.
8. Sapic'ka, I.K. *Formuvannja organizacijnih struktur: teorija ta praktika*. [Formation of organizational structures: theory and practice]. Available at: <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf>.
9. Tarasjuk, M.V. (2009). «Justification of the organizational structure of the trade network in the conditions of controlling». *Ekonomičnij visnik Donbasu*. no. 4(18). pp. 152-157.
10. Shumejko, V. (2009). «Organizational structures of marketing management at manufacturing enterprises». *Marketing v Ukraїni*. no. 1. pp. 46-48.
11. Shherbina, O.V. (2008). «Evolution of organizational structures: essence, stages, principles». *Vcheni zapiski KNEU*. 2008. no. 10. pp. 30-38.
12. Savchenko, L.S. (2015). «Evaluation of the effectiveness of the organizational culture of entrepreneurship». *Zhurnal «Rossijskoe predprinimatel'stvo»*. no. 12 (72). pp. 41-47.

Abstract.

Yaniieva D. *Essence and effectiveness criteria of organizational culture management.*

In today's market economy, the leadership of any organization is always faced with the problem of improving the efficiency of its management. This problem is relevant to both Ukrainian and foreign organizations. High efficiency of enterprise management, firstly, depends on the right approach to personnel management, creating a corporate spirit of employees and, secondly, at the heart of organizational culture, company leaders must lay the ideas and values of the organization. Thus, high efficiency of enterprise management will be able to provide competitive advantages, and therefore the well-being and financial success of the organization. In recent years, organizational culture has become recognized as a key indicator necessary for a proper understanding of management for the enterprise. Organizational culture is an important factor in the successful operation of any organization. Only a cohesive team that strives for a common goal can contribute to an effective and quick solution of the set tasks, and not a team that does not feel support and cannot get help from colleagues in a difficult moment.

With the help of organizational culture increases the effectiveness of the exchange of experience, knowledge and skills. Proper building of organizational culture can improve the management of the company, affect the relationship of employees with the consumer of services, can promote the initiative of staff, as well as increase intangible motivation. Organizational culture helps to determine the company's strategy, as well as criteria for effectiveness in achieving its goals. Nowadays, constant changes in the external environment cause changes in the internal environment of enterprises. Proper management of the organizational culture formation at the enterprise will help to develop a strong resistance to external obstacles and remain competitive in today's market.

Key words: management, organizational development, organizational culture, stability of activity, enterprise.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2021 р.

Бібліографічний опис статті:

Янієва Д. Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 4. С. 20-24.

Yaniieva D. *Essence and effectiveness criteria of organizational culture management. Actual problems of innovative economy*. 2021. No. 4, pp. 20-24.