

Це необхідна, але недостатня умова можливості впровадження сучасних розробок, технологій і методів управління. Знання і досвід таких працівників можуть стати потужним важелем підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, покращити їх стратегічну позицію в жорсткій конкурентній боротьбі.

**Пропозиції.** Власникам і топ-менеджерам треба відмовлятися від авторитарних методів управління і формування відповідної корпоративної культури. Треба звикати до думки, що будь-який працівник – це особистість, а не просто технічний виконавець. При ставленні до людини як до особистості від неї можна чекати набагато більшого, що буде дуже корисним для підприємства.

1. Бондаренко С.С. Застосування системи «бережливе виробництво» на вітчизняних підприємствах : доцільність та передумови / С.С. Бондаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – С. 44–50.
2. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. / Масааки Имаи. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 346 с.
3. Интегрированная концепция бережливое производство + шесть сигм : учеб. пособ. / под ред. Г.М. Скударя. – К. : КНЕУ, 2011. – 160 с.
4. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления / Я. Монден. – М. : Экономика, 1989. – 288 с.
5. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / Сигео Синго. – М. : Ин-т компл. стратег. исследований, 2006. – 312 с.
6. Такеда Х. Синхронизированное производство / Хитоси Такеда. – М. : Ин-т компл. стратег. исследований, 2008. – 288 с.
7. Офіційний сайт Головного управління статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ukrstats.gov.ua.

\*\*\*

**Чумаченко О.С., Денисенко К.С.,**  
Кіровоградський національний технічний університет

### **ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних ринкових умовах спостерігається тенденція значного скорочення життєвого циклу продукту, зменшення серійності, високий рівень конкуренції між виробниками, необхідність швидкого переходу до випуску нових видів продукції, що користується попитом. Цим пояснюється зацікавленість керівників організацій та дослідників до досвіду економічно розвинених країн і застосування ефективних комплексних методик реалізації нових ідей, планів, проектів в найкоротший час в межах наявних ресурсів із максимальною якістю. Практика показує, що за наявності у підприємств однакового виробничого потенціалу (рівня кваліфікації

персоналу, інформаційних та матеріально-технічних ресурсів), ключовими факторами ефективності їх використання стають організаційна структура і культура (корпоративна культура) – система загальних норм поведінки, способу мислення, цінності, що поєднують людей [1]. Вітчизняні дослідники також приділяють питанню впливу організаційної культури на результати господарської діяльності все більше уваги [2]. Організаційна культура із чітко вираженими цінностями виконує такі важливі функції як надання персоналу відчуття приналежності, розуміння принципів розподілу повноважень, уточнює і закріплює норми допустимої поведінки, підтримує суспільний порядок. Міцність організаційної культури визначається прийняттям її персоналом організації і наявністю в її межах субкультур окремих підрозділів. Метою дослідження є визначення складових організаційної культури, які потребують оптимізації на досліджуваному зернопереробному підприємстві.

Розглядаючи базові принципи, характерні для ефективних організаційних культур підприємств економічно розвинених країн, можна зробити висновок про їх прийнятність у більшості для впровадження на вітчизняних підприємствах із певним коригуванням окремих положень до відповідності місцевому менталітету та культурним цінностям. Так, найбільш важливими характеристиками організаційної культури, які дають цілісне уявлення, вважаються такі: якою мірою робітник відчуває свою належність до організації, а не до галузі професійної діяльності; якою мірою організація роботи спрямована на групи і згуртованість команди, а не окремих осіб; якою мірою в управлінських рішеннях враховується вплив результатів роботи на персонал організації; чи спрямовані відділи організації на роботу в скоординованому режимі; до якої міри для контролю поведінки персоналу використовуються встановлені правила, політика та безпосереднє керівництво; на скільки заохочується відсутність страху перед новим та прагнення до ризику; міра зв'язку критеріїв матеріального та морального стимулювання із результатами роботи виконавців; рівень заохочення працівників відкрито висловлювати свою думку; якою мірою керівництво звертає увагу на результати роботи, а не на самі процеси виконання і видиму зайнятість; міра відстежування організацією змін у зовнішньому середовищі і реагування на них.

Характеристики оптимальної організаційної культури, що сприяє ефективному використанню всіх складових виробничого потенціалу організації в швидкозмінних умовах проектного управління мають такий вигляд.

Робота	1 Належність до організації	Організація
Робітник	2 Акцент на команду	Група
Завдання	3 Увага управління	Робітники
Незалежний	4 Одиниця інтеграції	Взаємозалежний
Слабкий	5 Контроль	Сильний
Низька	6 Толерантність до ризику	Висока
Робота	7 Критерії заохочення	Інші
Низька	8 Толерантність до конфліктів	Висока
Засоби	9 Засоби-результати	Результати
Внутрішні	10 Відкрита система	Зовнішні

Характерними рисами для діагностики організаційної культури є також: 1) фізичні характеристики (архітектура, планування та дизайн приміщень); 2) документація (звіти, внутрішні бюлетені, викладення пропозицій); 3) поведінка (теми, мова, наради, обговорювані питання, стиль прийняття рішень, стиль спілкування, традиції, історії, герої). За даними характеристиками можна оцінити створюваний імідж, чи однакова якість приміщень для всього персоналу, які символи демонструють повноваження і статус. Зміст звітності організації, формулювання цілей показує на чому акцентується увага: ролі персоналу і фінансових результатах. Спостереження взаємодії робітників (повільно і методично, швидко та імпульсивно), що вони цінують, хто і на скільки відверто виступає на нарадах, яким питанням приділяють основну увагу і час, в чому мета нарад, чи відстоюються інтереси організації, чи окремих відділів розкриває справжні цінності даної організаційної культури, як її історії та анекдоти.

Для керівника важливо приймати до уваги всі зазначені складові організаційних культур тих організацій, які взаємодіють в процесі створення продукції (постачальники, субпідрядчики, замовники, консалтингові фірми, урядові та юридичні агенства) та субкультури окремих відділів підприємств (маркетингу, бухобліку) і користуватись мовою культури, в якій знаходиться, розробляти стратегію і плани щоб їх зрозуміли і прийняли.

Яскравим прикладом неефективної організаційної культури, що привела до занепаду Digital Equipment Corporation, стало заохочення конкуренції і суперництва персоналу в організації за ресурси і кар'єрний ріст, що зупинило обмін інформацією, нарощування кваліфікації, призвело до ослаблення інтеграції і звільнення за власним бажанням ключових спеціалістів через відсутність стабільності і страх за кар'єру. В той же час відомі приклади сприяння організаційної культури інтенсивному розвитку великих корпорацій (корпорація 3М

відкрила 40 філій і випускає 60 тис. найменувань товару) завдяки принципам росту творчої ініціативи і співпраці, наприклад: «правило 15%» – заохочення технічного персоналу витратити 15% часу на роботи, обрані за власною ініціативою; «людям необхідно давати простір»; «взяти на роботу хороших спеціалістів і залишити їх у спокої».

На сьогодні в усьому світі гостро стоїть питання ефективного збуту продукції [3]. Роботи по налагодженню контактів з клієнтами, їх пошук і задоволення потреб для встановлення постійної співпраці вимагає наявності особливих якостей особистості (ініціативність, творчість, свобода, пошук, прагнення розвитку і вдосконалення), які можуть проявлятися лише у сприятливій організаційній культурі, створення якої є складним довготривалим процесом, тим більше, що директивний стиль управління, закріплений у підсвідомості висловом «я – начальник, а ти – дурень» за довгий час став звичним і подолати інерційність способів мислення і дій складно і керівникам, і працівникам [4]. Аналіз господарської діяльності базового підприємства показав, що при наявності сучасної техніко-технологічної бази і випуску сучасної продукції, що користується попитом, основною проблемою є організація ефективного збуту. Відмова роботи через посередників і відповідне коригування цін дозволить збільшити розмір прибутку. Це вимагає відповідних умов організаційної культури для підбору спеціалістів збуту (ініціативних, креативних, комунікабельних, зацікавлених вирішити проблеми споживачів) і зацікавлення їх роботи для розвитку підприємства (пошук клієнтів, ефективних підходів для взаємовигідної співпраці, укладання договорів, організація перевезень, дослідження потреб ринку і модернізація та оновлення продукції). Вирішення цієї проблеми вимагає залучення фахівців по підборі персоналу (оцінка відповідності психотипу осіб задачам, які потрібно виконувати, схильність до такої діяльності).

1. Грей К.Ф. Управление проектами: Практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон [пер. с англ.]. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
2. Беляк Т.О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Т.О. Беляк / Кіровоградський нац. техн. ун-т. – Кіровоград, 2016. – 20 с.
3. Фокс Д. Как стать волшебником продаж: Правила привлечения и удержания клиентов / Джеффри Фокс; [пер. с англ.]. – [5-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 170 с.
4. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.

\*\*\*