

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА РАХУНОК ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ З УРАХУВАННЯМ СИТУАЦІЙНОГО
ПІДХОДУ**

У статті розглядаються можливі варіанти формування інноваційно-орієнтованої системи управління підприємством за рахунок формування організаційної культури з урахуванням ситуаційного підходу, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства. Виявлено фактори, які впливають на ефективність формування організаційної культури. Запропоновані деякі рекомендації, які допоможуть сформувати такі якості працівника, які допоможуть йому не тільки бути адаптованим до роботи всередині підприємства та відповідати положенням його організаційної культури, але і орієнтуватися у різноманітних ситуаціях.

Поєднання організаційної культури з ситуаційним підходом є окремим напрямом знань, які мають перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: підприємство, система управління, організаційна культура, ситуаційний підхід, інноваційний розвиток.

**ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИЙНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ЗА СЧЕТ
ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ С УЧЕТОМ
СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА**

В статье рассматриваются возможные варианты формирования инновационно-ориентированной системы управления предприятием за счет формирования организационной культуры с учетом ситуационного подхода, который разрешит повысить конкурентоспособность предприятия. Выявлены факторы, которые влияют на эффективность формирования организационной культуры. Предложенные некоторые рекомендации, которые помогут сформировать такие качества работника, которые помогут ему не только быть адаптированным к работе внутри предприятия и отвечать положениям его организационной культуры, но и ориентироваться в разнообразных ситуациях.

Объединение организационной культуры с ситуационным подходом является отдельным направлением знаний, которые имеют перспективы дальнейших исследований.

Ключевые слова: предприятие, система управления, организационная культура, ситуационный подход, инновационное развитие.

Shirokova Elena

FORMATION INNOVATSIYNO-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES THROUGH AN ORGANIZATIONAL CULTURE ACCOUNT SITUATIONAL APPROACH

This article discusses the options of forming an innovation-oriented enterprise management system through the formation of an organizational culture based on the situational approach, which will allow to increase the company's competitiveness. The factors that influence the efficiency of formation of organizational culture. Proposed some recommendations that will help shape such as an employee who will help him not only to be adapted to work within the company and comply with the provisions of its organizational culture, but also to navigate in a variety of situations. Combining the organizational culture with the situational approach is a separate area of knowledge, which have prospects for further research.

Keywords: enterprise, management system, organizational culture, situational approach, innovative development.

Постановка проблеми. Повсякчас є актуальними питання оптимізації роботи підприємства. Доцільність налагодження принципів господарювання набуває особливого значення у періоди нестабільного розвитку зовнішнього середовища. Тому важливо вчасно відстежувати найважливіші тенденції, які відбуваються й розвиваються в господарській діяльності підприємства, для того, щоб застосувати адаптаційні заходи щодо нівелювання негативних факторів впливу.

Все це розглядається з позиції власника підприємства. Але з динамічним перебігом часу, кардинальною зміною принципів життя людей й, відповідно, підходів до управління їх діяльністю в процесі роботи. Особливо актуальними є підходи до отримання

максимального ефекту від використання їх трудового потенціалу. Тому, для налагодження роботи підприємства, зміцнення його позицій необхідно здійснювати перехід на інноваційну модель розвитку, засновану на активізації людського потенціалу. А саме розглядати розвиток підприємства з позиції працівника.

Проте, традиційно на більшості підприємств використовують класичний підхід управління, який складається з базових знань та власно сформованих вмінь, що не завжди відповідає найбільш раціональним та науково обґрунтованим вимогам оптимальних правил розвитку. При тому, що у сучасних умовах різноманітність характеру виробничих процесів, вимагає застосування інноваційних форм управління.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають знання застосування різних теоретичних положень в сфері адаптивного управління з використанням ситуаційного підходу та невід'ємним формуванням відповідної організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що використання ситуаційного підходу не є принципово новим напрямком у теорії управління. Багато вчених, таких як: М. Фоллет, Ч. Барнард, Д. Вудворд, Т. Берні, Д. Сталкер, П. Лоуренс, Д. Лорш та ін., працювали над цим напрямком досліджень.

Так, М. Фоллет затверджувала, що ефективність діяльності працівника залежить від володіння їм необхідними знаннями. Однак різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів у них досягають різні люди. Кращі працівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту [1].

Ч. Барнард вважав, що ефективність роботи працівників залежить від сполучення чотирьох умов: розуміння підлеглими отриманих розпоряджень; віри працівників в те, що керівництво діє відповідно до інтересів підприємства; віри працівників в те, що інтереси підприємства збігаються з їхніми власними інтересами, і, нарешті, їх фізичної й психічної здатності підкорятися. Все це в цілому формує організаційну культуру [1].

Сукупність знань в галузі ефективності управління в різних ситуаціях одержали достатній розвиток у 50-х – 60-х роках ХХ стол. В результаті досліджень Д. Вудворд отримав знання, які пояснювали

властивості організаційної системи управління специфікою її адаптації до внутрішнього й зовнішнього навколишнього середовища [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Звичайно внесок вчених у теорію управління неможливо недооцінювати, всі вони вклали істотний доробок знань та положень в систему організаційного управління. Проте сучасні реалії застосування варіантів управління суттєво відрізняється через індивідуалізацію виробничих систем та ряд особистісних якостей їх виконувачів. Тому, завданням сучасних вчених полягає в тому, щоб ці знання були об'єднані для раціонального їхнього використання й представлені в формах найбільш прийнятних для сприйняття.

Формування цілей статті. З огляду на вищезазначене необхідною умовою налагодження дієздатності підприємств у складних економічних умовах є розроблення рекомендації з вдосконалення управлінських систем на основі поєднання принципів ситуаційного управління з формуванням відповідної організаційної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Будь-яке підприємство представляє собою сукупність взаємопов'язаних технічних, технологічних, організаційних елементів, дієвість яких в першу чергу залежить від управлінських функцій та компетенцій його працівників. Підприємство має форму живого організму з відповідними характерними особливостями, які можна назвати організаційною культурою.

Тому роботу підприємства в сучасних умовах доцільно розглядати більше як результат групової взаємодії працівників, ніж індивідуальний вклад кожного окремо взятого працівника. Оскільки результат роботи підприємства реалізується за рахунок організаційної культури.

Організаційна культура являє собою єдність думок, переконань співробітників і здійснюваних ними дій, поведження, а також стилю управління й формальних взаємин, які проявляються в побудові структури підприємства, правил і посадових повноважень.

Основною метою організаційної культури в інноваційно-орієнтованому підприємстві – це досягнення високої ефективності діяльності й високих результатів за рахунок вдосконалення управління людськими ресурсами на основі лояльності співробітників до

менеджменту компанії й управлінських рішень, зміни відношення персоналу до підприємства в цілому як до загальної сфери взаємодії й реалізації інтересів [1].

Формування та розвиток організаційної культури є досить обґрунтованим, оскільки це породжує у працівників високі стимули до виконання своїх обов'язків, активізує їх творчі та професійні можливості, за рахунок відчуття власного значення у досягненні загальної мети підприємства, почуття власної гордості та впевненості тощо.

В організаціях, які мають стійку, високорозвинену організаційну культуру, вона стає атрибутом підприємства, її характерною ознакою, яка не тільки впливає на поведінку та результати праці працівників, але і формує відповідний імідж підприємства, як надійного, дієздатного організму, який в будь-які моменти може трансформуватися та адаптуватися до впливів зовнішнього середовища. Все це безумовно складає конкурентні переваги та динамічний розвиток підприємства.

Це підтверджується функціями, які містить у собі організаційна культура.

Перша функція реалізується через набір цінностей, сприяє кращій взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, менеджмент компанії декларує місію, мету, обрану стратегію й ін. Друга функція спрямована на взаємини всередині підприємства, на створення духу співробітництва, взаємодопомоги, спільних норм і цінностей, системи заохочень і покарань персоналу [2].

Можна сказати, що ті підприємства, які націлені на розвиток організаційної культури у правильній її формі з дотриманням всіх вимог є інноваційно-орієнтованими підприємствами.

В такому разі організаційна культура інноваційно-орієнтованого підприємства представляє собою систему прийнятих і впроваджених норм і цінностей, переконань, яка забезпечує високий рівень ініціативи, генерації й реалізації інноваційних ідей з боку працівників й формує характер життєдіяльності підприємства, який можна застосувати у зовнішній та внутрішній політиці підприємства.

Сучасні умови господарювання змушують підприємства прискорювати процеси впровадження інноваційних технологій, і особливо, в сфері управлінської діяльності у якій організаційна культура повинна бути стратегічним напрямком налагодження

принципів роботи підприємства, який сприятиме безпосередньому розвитку.

Інноваційна організація постійно вдосконалює свою структуру, підтримує й розвиває неформальні структури, засновані на соціокультурних цінностях, орієнтовані на творчість і інновації. Така організація "вирощує" інноваційні команди, піклується про їхню інтеграцію в компанію, допомагає молодим співробітникам одержувати ресурси для ініціювання нових проектів і не боїться ліквідувати безнадійно застарілі проекти, навіть очолювані авторитетними фахівцями [1].

Організаційна культура - це соціальне середовище, що створює й підтримує умови для розкриття творчого потенціалу компанії. Така культура повинна розділятися всіма працівниками, визначати їхнє поведіння в розвитку підприємства, мотивувати співробітників і надавати їм упевненість у тім, що їхньої пропозиції по створенню нових продуктів (послуг), технологій і способів виконання різних операцій будуть не тільки підтримані, але й заохочені. Домінуючим фактором успішності впровадження інноваційної культури буде гармонія цінностей і переконань менеджменту й працівників підприємства.

Стиль управління в організаціях інноваційного типу сприяє прояву наступних норм поведіння:

- працівники підприємства орієнтуються у своїх діях на цінності й тверді переконання, знають засоби досягнення мети;
- спостерігаються партнерські відносини на всіх рівнях управління;
- мотивація персоналу залежить від результатів праці, самостійності в роботі, участі в прийнятті управлінських рішень;
- авторитетом користуються працівники з високим професіоналізмом, рівнем розвитку компетенцій і якістю виконуваних операцій;
- працівник відчуває себе частиною системи, знає свою роль у досягненні цілей і розділяє успіх досягнень підприємства.

Якщо відсутня погодженість між культурними цінностями підприємства й системою цінностей персоналу, результат роботи виявляється незадовільним, що веде до зниження фінансових і економічних показників підприємства [3].

Зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Тобто існує група первинних факторів (система цінностей і переконань, підтримувані топ-менеджментом; відношення керівництва до кризових і проблемних ситуацій, що виникають в підприємства; застосовуваний стиль поведінки керівників; система мотивації співробітників; система відбору, призначення, просування й звільнення з підприємства) і група вторинних факторів, які визначають процес формування організаційної культури (організаційна структура й управління на підприємстві, процес делегування повноважень; інформаційна система й комунікації; зовнішній і внутрішній імідж підприємства; легенди й історії про важливі події й ключових осіб в підприємства; регламенти політики й цілей існування підприємства) [2].

Організаційна культура, сформована на окремому підприємстві, сприяє розвитку інноваційного мислення в цілому в суспільстві, змінює рівень потреб і цінностей багатьох людей, підтримує їхню готовність підтримувати й реалізовувати нововведення у всіх сферах життя.

Носіями організаційної культури повинні виступати власники підприємства, вищий рівень управління. Для формування й впровадження культури, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства, рекомендується:

- формування інноваційного мислення на всіх рівнях управління;
- навчання персоналу (проведення різних тренінгів і семінарів) з метою адаптації до нововведень;
- проведення тренінгів для управлінської команди з метою визначення їхньої ролі в новій корпоративній культурі, формування вмінь і навичок в умовах, що змінилися, життєдіяльності підприємства;
- розробка конкретних інструментів і методів впровадження нових корпоративних норм і правил поведінки;
- розробка й впровадження спільних заходів зі співробітниками, спрямованих на прискорення й підвищення ефективності впровадження нової організаційної культури.

Правильно сформована організаційна культура сприяє прояву ініціативи й відповідальності персоналу, спрямованих на досягнення

цілей розвитку підприємства й суспільства в цілому [3].

Для формування організаційної культури компанії в сфері інноваційних рішень особливе значення має ситуаційний підхід.

Ситуаційний підхід вніс великий вклад у теорію управління, використовуючи можливості прямого впливу науки на конкретні ситуації і умови. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в даний конкретний час. Ситуаційний підхід не є простим набором що пропонуються керівництву, це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми і можливі варіанти їх вирішення.

Але ситуаційний підхід визнає, що, хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей підприємства, можуть значно варіювати. Ситуаційний підхід намагається погодити конкретні прийоми й концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей підприємства найбільше ефективно [4].

Ситуаційний підхід акцентує доцільність різних методів управління залежно від конкретної ситуації, тому що підприємство – це відкрита система, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Оскільки головні процеси того, які відбуваються усередині підприємства сполучені з ситуаціями у яких підприємство змушене діяти.

Центральний момент підходу – ситуація – конкретний набір обставин, які впливають на діяльність підприємства в конкретний момент часу. Ситуаційний підхід спрямований на погодження конкретних прийомів з конкретними ситуаціями.

Особливе значення при цьому має ситуаційне мислення працівників, яке полягає у тому розумінні того, які прийоми будуть більше ефективними для досягнення цілей у даній ситуації. Головна складність у тому, що ситуаційні процеси численні й взаємозалежні і їх не можна розглядати незалежно один від одного, тому керівникові буває досить складно визначити свідомо вірний метод.

Ситуаційний підхід покликаний зв'язати конкретні прийоми й концепції управління з певними конкретними ситуаціями, вивчити ситуаційні розходження між організаціями й усередині самих організацій.

Теорія ситуаційного підходу опирається на чотири основних положення:

- керівник повинен володіти ефективними засобами професійної діяльності. Для цього потрібно розуміти процес управління, особливості індивідуального й групового поведіння, володіти навичками системного аналізу, знати методи планування й контролю, кількісні методи прийняття рішень;

- керівник повинен передбачати ймовірні наслідки від застосування у відповідній ситуації кожної з дій, які завжди мають як сильні, так і слабкі сторони, а також певні порівняльні характеристики. Наприклад, можна збільшити заробітну плату всім працівникам за додаткову роботу, що, безсумнівно, на якийсь час підвищить їхню мотивацію, але треба зрівняти ріст витрат з отриманими вигодами; можливо, така міра виявиться руйнівною для підприємства;

- керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію, виявляти фактори, найбільш важливі в сформованій ситуації, визначати можливий ефект від зміни тих або інших змінних показників ситуації;

- керівник повинен вміти погоджувати конкретні прийоми, які дали мінімальний негативний ефект, з конкретними ситуаціями для забезпечення найбільшої ефективності в досягненні цілей підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Таким чином, поєднання ситуаційного підходу та організаційної культури полягає у тому, що всі дії працівників підприємства повинні звичайним чином поєднуватися з його організаційною культурою, але в той самий час вони повинні бути найбільш адаптовані до різних ситуацій.

Впровадження такого підходу зможе поступово переорієнтувати принципи роботи працівників підприємства у контексті високої ефективності результатів їх діяльності, формування іміджу, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учебник для вузов. - СПб: Питер, 2013. - 352 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2002. - 336 с.

3. Щедрина И.В. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / И.В. Щедрина, П.Н. Александренко, О.И. Неборский // Проблемы современной экономики - №2 (50), 2014 – с. 45-48.

4. Маскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Под ред. Л.И. Евенко - Издательство «Дело», 1992 - 468 с.

1. Asaul A.N. Organy`zacy`ya predpny`ny`matel`skoj deyatel`nosty`: Uchebny`k dlya vuzov. - SPb: Py`ter, 2013. - 352 s.

2. Shejn Э. Organy`zacy`onnaya kul`tura y` ly`derstvo / Per. s angl. pod red. V.A. Spy`vaka. - SPb: Py`ter, 2002. - 336 s.

3. Shhedry`na Y`.V. Y`nnovacy`onnaya organy`zacy`onnaya kul`tura kak sposob povыsheny`ya konkurentosposobnosty` predpny`yaty`ya sfery uslug / Y`.V. Shhedry`na, P.N. Aleksandrenko,

O.Y`. Neborsky`j // Problemy` sovremennoj ekonomy`ky` - #2 (50), 2014 – с. 45-48.

4. Maskon M., Al`bert M., Hedoury` F. Основы menedzhmenta / Pod red. L.Y`. Evenko - Y`zdatel`stvo «Delo», 1992 - 468 s.

***Рецензент:** Кузнецова І.О. д.е.н., професор, зав. каф. МО і ЗЕД Одеського національного економічного університету*

8.05.2015