

умовах обмеженої платоспроможності громадян / Т.В. Ніколаєва // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №7(134). – С.109–113.

4. Петренко І.П. Правові та фінансові аспекти використання цільових облігацій для фінансування житлового будівництва в Україні / І.П. Петренко // Фондовий ринок. – 2012. – №34. – С.4–9.

5. Романенко А.Л. Активізація державного інвестування в сучасних умовах/ А.Л. Романенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №3(130). – С.58–63.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ УСПІХУ КОМПАНІЇ

*Лобза А.В.,
Карпук Д.*

Дніпропетровська державна фінансова академія, Україна

В сучасних умовах інтеграції українського бізнесу в світовий економічний простір, коли компанії шукають нові форми диверсифікації, ринки збуту, організаційні культури постійно змінюються, пристосовуючись до національних культурних традицій країн, з якими співпрацюють організації.

Дослідженню поняття організаційної культури та її впливу на ефективність діяльності підприємства присвячені роботи відомих зарубіжних вчених: П. Друкера, Е. Шейна, Ч. Хенді, Г. Хофстеда. Значну увагу вивченню даного питання приділяють й сучасні вітчизняні науковці: Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колот, І. Мажура, В. Петюх.

Основною метою статті є виявлення взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства та його організаційною культурою, оскільки сильна організаційна культура є одним із основних факторів успіху компанії, особливо в умовах економічної і політичної «турбулентності».

Перш за все необхідно зазначити, що серед сучасних науковців немає єдиної думки щодо визначення поняття «організаційна культура». До того ж відкритим залишається питання стосовно розмежування понять «організаційна культура» та «корпоративна культура». Термін «корпоративна культура» у менеджменті використовується як синонім терміну «організаційна культура», оскільки корпорація є одним з видів організації як об'єкта управління.

Спробуємо сформулювати визначення поняття. Отже, організаційна культура – це система цінностей, моральних установок і моделей поведінки, що створює унікальне соціально-психологічне робоче середовище в організації. Організаційна культура проявляється в створенні репутації компанії, внутрішній роботі персоналу і способах взаємодії із зовнішнім світом.

Визначальну роль у формуванні організаційної культури відіграє лідер. Саме він закладає фундамент для розвитку компанії, створює робоче середовище через систему комунікацій та бізнес-процесів. Головним завданням лідера є управління моделями спільної роботи команд та взаємодії їх один з одним [1].

Американський соціолог Ч. Хенді запропонував власну класифікацію типів організаційної культури, яка ґрунтується на системі розподілу влади, повноважень і відповідальності (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація типів організаційних культур за Ч. Хенді

Тип організаційної культури	Основні характеристики
«Культура влади» («культура Зевса»)	Особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Організації, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Існує єдиний чітко виділений центр прийняття рішень. Ця культура стає вкрай нестійкою, коли у лідера виникають проблеми. Організацію починає лихоманити, якщо харизматичний лідер виявляється не в змозі впоратися з проблемами.
«Рольова культура» («культура	Характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Організації функціонують на основі системи правил, процедур і стандартів

Аполлона»)	діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Існує чітка спеціалізація, добре прописані окремі функції, що виконуються працівниками та групами в організації.
«Культура завдання» («культура Афіни»)	Характерна для проектних організацій, фірм орієнтованих на проектування і випуск нових виробів і продуктів, під кожен задачу створюється робоча група. Формується в тих випадках, коли діяльність організації або підрозділу пов'язана з необхідністю вирішення проблем, з якими здатні впоратися тільки кваліфіковані професіонали. визначальними в діяльності організації.
«Особистісна культура» («культура Діоніса»)	Організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення завдань, а для того, щоб вони могли досягати власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі, на силі особистих якостей, здібностей і обдарувань і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер. Характерна для професійних організацій (адвокатські контори, асоціації письменників і художників, консалтингові компанії).

Примітка. Складено за [9].

Ч. Хенді зазначає, що в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі типи культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – ролі, на стадії розвитку може формуватися культура завдання або культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур[9].

На думку одного з перших дослідників культури організації – Едгара Шейна, корпоративна культура складається з трьох рівнів. При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним (табл. 2).

Таблиця 2

Рівні корпоративної культури

Поверхневий рівень <u>Видимі об'єкти:</u> манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів
Глибинні рівні <u>Загальні цінності та переконання,</u> виражені в словах і справах працівників організації: розповіді, мова, використовувані символи
<u>Базові переконання:</u> основні припущення і глибокі переконання

Примітка. Складено за [12].

Поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні [12].

Організаційна культура має значний вплив на результати діяльності й ефективність організації в цілому. Пряма залежність ефективної діяльності організації від її культури є результатом того, що цінності й взаємовідносини всередині компанії залишаються відносно постійними навіть при певних змінах або в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, керівництво організації має можливість швидко приймати ефективні рішення, вирішувати складні задачі, організація має високу здатність адаптуватися до змін.

На думку фахівців, корпоративна культура є надзвичайно важливим фактором в процесі подолання кризових явищ на підприємстві – підтримка командного духу, єдності колективу та відданості спільній справі відіграють одну з ключових ролей у скрутні періоди

роботи. Спеціалісти, які досліджували фактори, що привели до успіху компанії «Майкрософт» (Microsoft), підкреслюють, що основним її секретом є створення вдалого корпоративного середовища, пронизаного творчим духом, гнучкою філософією управління та опорою на командну роботу. Це середовище будується на культурі взаємодії учасників бізнес-процесу, на культурі їхнього міжособистісного спілкування. Те саме можна сказати про компанії «Хонда» (Honda), «Моторола» (Motorolla), «ВолМарт» (Wal-Mart), «Х'юлетт-Паккард» (Hewlett-Packard), «МакДональдс» (McDonald's), «Дженерал Електрик» (General Electric) та ін. Успіх цих організацій визначається скоріше цінностями, ніж ставленням до ринкових сил; скоріше заповідями особистісної якості, аніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, аніж проблемами ресурсної переваги. Тут визначається, що головною цінністю є людина і вся увага повинна приділятися їй. Постійно практикується заохочення особистості, створення умов для її самовдосконалення та саморозвитку, що сприяє формуванню у кожного працівника «почуття причетності» до всіх справ компанії. Менеджери цих компаній зменшують ступінь колективної невизначеності, створюють громадський порядок, формують почуття корпоративної ідентичності і відданості загальній справі, випестовують місію організації. Тому в таких компаніях, як «Соні» (Sony), «Тойота» (Toyota), «Ніссан» (Nissan) плинність кадрів становить всього 1,5–2% (тоді як середньорічна плинність кадрів в Японії – 3,5 %, а в Америці – 26% [11]).

Сильна корпоративна культура виражається у:

- спільності інтересів – більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності і методи ведення бізнесу. Наприклад, на щомісячних зібраннях спостерігається єдність поглядів, всі швидко доходять згоди. Щоб досягти такого результату потрібно вести постійну роботу з персоналом, проводити регулярні опитування, цікавитись питаннями заробітної плати, організації праці на робочому місці, стилем управління і внутрішнім лімітом в організації. Для отримання достовірної інформації потрібно дотримуватись автономності;

- адекватності обраної стратегії – цілі компанії не протирічають корпоративній культурі;

- адаптивності культури – здатність бути каталізатором змін. Від цієї характеристики залежить сприйнятливості організації до змін зовнішнього середовища і здатність ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Цінності, що характеризують цінність культури – це довіра, схильність до ризику, заповзятливості, креативності, інновації тощо [2].

У відмінності від національної культури, що носить досить інерційний характер, культура організації може значно змінитися протягом нетривалого часу (місяці, роки). Методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований характер, однак, незважаючи на це, є численні приклади потужної й цілеспрямованої зміни культури багатьох організацій.

Організація може формувати і змінювати її культуру двома способами:

- перетворюючи й демонструючи необхідні норми, цінності й принципи;

- формуючи й змінюючи «вторинні» ознаки культури (деталі реального життя в організації).

Перший спосіб може реалізовуватися через публічні заяви, виступи й особистий приклад, що свідчать про послідовний інтерес керівництва до первинних цінностей. Якщо щоденні дії менеджерів в організації відповідають цінностям, що заявлені ними, то це, безумовно, сприяє розвитку культури і її вдосконаленню. Керівники можуть відкрито виступати із заявами в засобах масової інформації і на спеціальних зборах, розкриваючи встановлені цінності. Останні не повинні бути секретом компанії або організації, навпаки, персонал важливо залучати не лише до сприйняття, а й до співучасті у сповіданні їх.

Другий спосіб припускає можливість через маніпулювання зовнішніми атрибутами культури організації впливати на базові припущення. У рамках цього способу відбувається

створення й вироблення зразків поведінки, введення крок за кроком умов взаємодії людей [4].

Розглянемо вплив організаційної культури на результати діяльності компанії на реальних прикладах. Компанія Unilever упевнено відчуває себе в умовах жорсткої ринкової конкуренції, і займає лідируючі позиції за обсягами продажів товарів народного споживання. Керівники компанії переконані, що причина полягає не тільки в стабільності високих фінансових показників і ефективності бізнес процесів, а й у тому, що колектив працює, керуючись незмінними принципами і цінностями. Саме цей нематеріальний актив є орієнтиром, що не дає компанії збитися зі встановленого курсу ні за яких обставин через економічні кризи, політичні зміни в країні або інші форс-мажори, що виникають на шляху розвитку і становлення корпорації).

Умовно всі ціннісні установки Unilever можна розділити на дві основні категорії за їх направленістю – на споживача і на співробітників. Що стосується споживачів, то в побудові відносин з ними компанія дотримується наступних правил:

- висока якість продукції;
- постійні інновації;
- повне задоволення потреб.

Unilever приділяє значну увагу своїм співробітникам, які є головною рушійною силою бізнесу. В компанії створено максимально комфортні для розвитку персоналу умови. Це стало можливим лише завдяки встановленню єдиних для всіх працівників внутрішніх корпоративних цінностей:

- Work-life balance (баланс між роботою та особистим життям);
- Casual dress code (вільна форма одягу);
- Team building activities (заходи, що спрямовані на розвиток навиків роботи в команді)

[6].

Не менш цікавою є практика впровадження корпоративної культури ТОВ «Астеліт» (ТМ life:)). Організаційна культура life:) теж визначається двома основними напрямками розвитку – орієнтацією на результат та орієнтацією на людей. Перший напрямок має на увазі установленні системи постановки цілей та оцінки ефективності, розвинену систему управлінської звітності, динамічне прийняття рішень, аналітичний підхід до явищ, що можуть слугувати базою для покращення результатів діяльності.

Другий напрямок орієнтований на колектив, тобто це особливий корпоративний дух уваги та взаєморозуміння. Спрямування на персонал компанії проявляється у лояльності HR-політик у відношенні до співпрацівників, розвинена система компенсацій, внутрішні комунікації, мотиваційні програми, що підтримують атмосферу взаємодії та націленість на загальний результат. Важливим моментом є те, що ініціатива не диктується керівництвом, а пропонується співробітниками – і подальший розвиток ідеї залежить від зацікавленості людей, їх залученості.

Корпоративна культура має значний вплив на результати діяльності організації, оскільки визначає стійкі моделі взаємодії в колективі, та відповідно, основні реакції на події, що відбуваються у компанії. Підхід life:) до формування корпоративної культури полягає в спостереженні, оцінці і аналізі тенденцій. Негативні тренди коректуються, а позитивні – розвиваються і заохочуються керівництвом [10].

Унікальні особливості формування корпоративної культури має «Інтерпайп» – одне з найбільших металургійних підприємств у Центральній і Східній Європі. Для створення довгострокових партнерських відносин та репутації надійної і стабільної Компанії, виконуються такі умови, як постійне удосконалення якості продукції, випередження очікувань клієнтів, а також економія їх грошей, часу та сил. Так, місія «Інтерпайп» полягає у тому, що ефективно задовольняючи потреби клієнтів і надаючи можливості для співробітників, Компанія має на створювати вартість для акціонерів.

Перш за все, Компанія проголосила і керується такими цінностями:

- надійність – все, що було обіцяно, обов'язково буде виконано. Якість довгострокових відносин важливіше сьогочасної вигоди;
- досягнення – покращуючи Компанію і показники, збільшується вартість Компанії; співробітники – створюються умови для того, щоб люди мали можливості для розвитку і досягнення благополуччя;
- відповідальність – участь у розвитку суспільства і дбайливо ставлення до оточуючого середовища;
- партнерство – створюються надійні довгострокові союзи для збільшення ефективності бізнесу і бізнесу партнерів повага – ставлення з повагою до принципів і переконань клієнтів, партнерів та співробітників, а також традицій країн, в яких працює Компанія [7].

Аналізуючи розвиток корпоративних культур сучасних українських підприємств і організацій, не можна не брати до уваги приклад КБ «ПриватБанк» – визнаного лідера банківського ринку країни.

В установі сформовано певну корпоративну культуру, на підтримку якої розроблено «Кодекс корпоративної етики співробітника ПриватБанку», створено атрибути – емблему, корпоративні краватки та шарфи тощо. У Кодексі докладно прописані правила поведінки у будь-яких ситуаціях: під час спілкування із керівництвом, колегами, підлеглими, клієнтами, під час телефонної розмови та ділової переписки, під час розв'язання конфліктів, і навіть, запропоновані найбільш вдалі формулювання фраз. Крім того, розроблено систему протидії шахрайству, закріплено дресс-код і зафіксовано правила участі та спілкування співробітників у соціальних мережах.

Корпоративні цінності ПриватБанку полягають у:

- розвитку та орієнтації на результат. Для організації важливими є нові ідеї. Дійсно, банк визнано найінноваційнішим у світі;
- прихильності корпоративній культурі;
- командній роботі – головний капітал і фактор успіху банку – це персонал;
- клієнтоорієнтованості [8].

Культура успішних компаній спрямована на майбутнє. Рішення приймаються вищим керівництвом в умовах ризику. Співробітники працюють, розуміючи цілі й завдання, із відданістю до своєї компанії. Культура розвиває ініціативу, творчість, а також командну роботу і націленість на результат.

Отже, можна дійти висновку, що термін «корпоративна культура» може використовуватися як синонім терміну «організаційна культура», оскільки корпорація є одним з видів організації як об'єкта управління. Корпоративна культура – це фактор успішного розвитку й функціонування організації. У формуванні сильного командного духу зацікавлене керівництво всіх передових компаній світу. Більше того, лідери загальновідомих організацій вважають, що саме корпоративні цінності слугували визначальними елементами ефективної діяльності компаній і формуванню позитивного іміджу.

Культура організації здійснює значний вплив на управління персоналом, оскільки саме працівники є носіями культури. Таким чином, сильна культура – це не тільки гарантія ефективних внутрішньокорпоративних комунікацій, а й запорука налагодження зовнішніх зв'язків. Таким чином, можна встановити залежність результатів діяльності компанії від організаційної культури, яка виявляється у стилі керівництва, досвіді та рівні освіти працівників, системі комунікацій, умовах робочого середовища та способах взаємодії з клієнтами.

Використані джерела:

1. Гринева Е. Прочный фундамент организационной культуры // Управление персоналом – Украина. – 2012. – №12(231). – С.12–14.
2. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // Экономика и управление. – 2010. – №2. – С.33–38.

3. Жоган І.М., Савчук Л.М. Корпоративна культура в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkrp/2009/77.pdf.
4. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm.
5. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. – Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с.
6. Офіційний сайт компанії Unilever. – Режим доступу: <http://www.unilever.ua/>.
7. Офіційний сайт компанії «Інтерпайп». – Режим доступу: <http://interpipe.biz/ru/company.html>.
8. Офіційний сайт КБ «ПриватБанк». – Режим доступу: <http://privatbank.ua/>.
9. Типология корпоративных культур Ч. Ханди и особенности кадровой политики для каждого типа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi-i-osobennosti-kadrovoi-politiki-dlya-kazhdogo-tip>.
10. Ходаковская В. Практика компаний (ООО «Астелит» ТМ life:)) // Управление персоналом – Украина. – 2012. – №12(231). – С.14–16.
11. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник / К.: Знання, 2008. – 442 с.
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. С англ. яз. Под. редакцией Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: «Питер». – 2007. – 336 с.

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ВИЩОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Медведовська Т.П., к.п.н.

Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», Україна

На сучасному етапі розвитку української вищої освіти, зокрема економічної ведуться активні пошуки виведення її з кризи, в якій вона опинилася. Одним з напрямів таких пошуків є активізація досліджень в області інформатизації вищої школи, що складає основу вирішення теоретико-методологічних проблем в області педагогіки, особливо у технічних ВНЗ.

Проблемам інформатизації сучасної вищої школи присвячено чимало наукових праць (А. Кузьмінський, В. Кухаренко, М. Михальченко, С. Ніколаєнко, В. Олексенко, В. Олійник та ін.).

Мета статті – дослідити проблему розвитку інформатизації сучасного української вищої економічної освіти в умовах світової глобалізації.

Добре відомо, що особливістю сучасного етапу розвитку суспільства є все більша його інформатизація. Під впливом інформатизації відбуваються кардинальні зміни у всіх сферах життя і професійної діяльності людей, зокрема – в науці і освіті. Ці зміни такі масштабні і глибокі, а їх вплив на життєдіяльність суспільства такий значний, що можна цілком обґрунтовано говорити про початок формування принципово нового інформаційного середовища. Домінуючою тенденцією подальшого розвитку сучасної цивілізації є перехід від індустріального до інформаційного суспільства, в якому об'єктами і результатами праці переважної частини людей стають інформаційні ресурси і наукові знання. Науково доведено, що інформатизація освіти є однією з найважливіших умов успішного розвитку процесів інформатизації всього суспільства, оскільки саме у сфері освіти готуються і виховуються ті люди, які не тільки формують нове інформаційне середовище, а й ті, кому належить самим жити і працювати в цьому середовищі.

Останніми часом процес інформатизації освіти розвивається за такими напрямками: оснащення освітніх установ сучасними засобами інформаційних технологій (інформаційних і комунікаційних систем – ІКС) і використання їх як нового педагогічного інструменту, що дозволяє суттєво підвищити ефективність освітнього процесу; використання сучасних ІКС і баз даних для інформаційної підтримки освітнього процесу, забезпечення можливості