

відсутність чітко визначених навчальних і виховних програм, логічного їх узгодження з Міністерством освіти і науки, свідченням чого є наявна нині пропозиція від книжкових розповсюджувачів чималого асортименту шкільної літератури, частина якої не відповідає потребам і вимогам більшості шкіл.

При взаємозв'язку *видавництво – кінцевий споживач* мотиваційний механізм маркетингу включає порівняно з попереднім випадком дещо складніші аспекти. Йдеться про виробництво з ініціативи самого видавництва, що носить ризиковий характер. Маркетингова діяльність видавництва повинна бути спрямована на визначення і задоволення потреб споживчого ринку, який за своєю природою є важчою, мінливішою і менш вивченою категорією порівняно з іншими категоріями суб'єктів, що заповнюють ринок. Важливою проблемою, яка ускладнює процес встановлення міцної позиції національного видавця на сучасному ринку кінцевого споживача, є посилені конкуренція з боку телебачення, аудіо- та відео- індустрії й особливо міжнародної інформаційної комп'ютерної мережі Internet. Характерною особливістю цього ринку є те, що він насамперед поглинає найдешевшу і найдоступнішу пропозицію, бажаючи докладати для цього мінімум зусиль. На відміну від ринку замовника вимагає диференційованого підходу з боку маркетингу. Співпраця здійснюється, як правило, через роздрібну торговельну мережу видавництва. Тому з врахуванням умов, що склалися сьогодні, доцільними з боку видавництва були б наступні кроки:

розвиток власної мережі роздрібною торгівлі видавництва, яка відповідно до змін у пункті 3.6 Закону України „Про патентування деяких видів підприємницької діяльності” буде здійснюватися за пільговим патентом і надасть можливість безпосереднього вивчення споживача;

зниження кінцевої роздрібною ціни за рахунок пільг у патентуванні та відсутності податку на прибуток, який нині в умовах загальної системи оподаткування становить 30% від прибутку.

Такі заходи допоможуть не тільки завоювати більшу частку ринку кінцевого споживача, а й сприятимуть підвищенню іміджу вітчизняних видавництв, тим паче, що фірмова торгівля в психології споживача часто асоціюється з високою якістю і нижчою ціною.

Поступка держави щодо відношення до вітчизняного видавця дала деякі позитивні зрушення, про що свідчать: розвиток малого та приватного видавничо-поліграфічного бізнесу; збільшення кількості видів і назв порівняно недорогої дитячої літератури; поява та розвиток книготорговельних закладів, серед яких помітно зросла кількість фірмових магазинів та кіосків. Більшість видавців сьогодні прихильно ставиться до такої державної політики, пропонуючи власну шестирічну програму підтримки вітчизняного видавця, яка, на їх думку, має стати твердим фундаментом для розвитку української книги.

1. Закон України „Про податок на додану вартість” № 1874 – III від 13.07.2000 // Все про бухгалтерський облік. 2000. № 72. 2. Закон України „Про оподаткування прибутку підприємств” № 2410 – III, зі змінами та доповненнями від 17.05.2001 // Баланс. 2001. № 46. С. 7. 3. Маковеев П.С. Управління розвитком промислового підприємства мотиваційним механізмом. Одеса, 2000.

УДК 330.16+331.101.3

В.В. Шляхетко

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Діагностика організаційної культури й управління культурами стає сьогодні все актуальнішою проблемою. Це відбувається тому, що організаційна культура забезпечує водночас стабільність підприємства та його трансформації.

Диагностика организационной культуры и управления культурами становится сегодня все более актуальной проблемой. Это происходит потому, что организационная культура обеспечивает одновременно стабильность предприятия и его трансформации.

Стабільність сьогодні все частіше інтерпретується як стан застою, а не надійності. Невизначеність, що традиційно асоціюється з будь-якими серйозними змінами, тепер поступається місцем іншій невизначеності, що пов'язана з небезпекою залишитися організацією, взагалі нездатною на переміни.

Діагностика організаційної культури й управління культурами стає усе актуальнішою проблемою, зокрема, з тієї причини, що під час структурних змін зростає потреба у злитті культур різних організацій (наприклад, коли організаційні одиниці консоліднуються, якщо скорочуються розміри організації або деякі її частини перетворюються в зовнішні структури чи тоді як організації поглинаються більш крупними підприємствами).

За результатами досліджень виявлено, що до 75% зусиль, спрямованих на реінжиніринг, менеджмент загальної якості, стратегічне планування та скорочення розмірів організації, були неуспішними. Крім того, вони нерідко створювали настільки серйозні проблеми, що виникала загроза самому існуванню підприємства [1]. Найбільш інтригуючою спільною обставиною цих невдач є схожість в оцінюванні їхніх причин. У багатьох дослідженнях повідомляється, що найчастіше приводом для невдач було зневаження культури організації. Тобто, при зміні культури підприємства невдачі домінували над іншими ініційованими сторонами організаційних змін [3, 4]. Це відбувається тому, що організаційна культура забезпечує разом як стабільність підприємства, так і його адаптованість до змін навколишнього середовища. Вона виконує роль скріплюючого розчину, що не дає організації роздробитися на окремі складові, забезпечує злагодженість завдяки прихильності її членів до чіткої системи узгоджених цінностей, посилює адаптованість, тому що визначає набір принципів, якими керуються при формуванні стратегій пристосування до нових непередбачених обставин.

Головне в культурі організації те, що вона здатна зменшити міру колективної невизначеності, внести ясність у прийдешнє членів колективу, забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей і норм, які сприймаються членами колективу як вічні і такі, що передаються з покоління в покоління, висвітлюють перспективи розвитку підприємства, даючи при цьому заряд енергії для руху вперед.

Для діагностики культури досліджуваних організацій використовуємо так званий "інструмент оцінки організаційної культури". Цей інструмент автори [2] пропонують для оцінки шести ключових параметрів організаційної культури. Дістав схвалення більш як тисячі відомих організацій і підтвердив свою здатність передбачати показники діяльності. Його призначення – допомогати в ідентифікації існуючої культури організації, досить чітко охарактеризувати культуру, до якої члени організації прагнуть прийти, та загрози, що можуть підстерігати підприємство у майбутньому.

Інструмент оцінки організаційної культури базується на теоретичній моделі, що отримала назву "рамкова конструкція конкуруючих цінностей". Виділяють чотири типи організаційних культур, заснованих на конкуруючих (таких, що взаємно виключають одні одних) цінностях: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова і адхократична. Для опису їх було використано два параметри. Перший з них відокремлює критерії ефективності організації, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що характеризують стабільність, порядок і контроль. Континуум цього виміру простягається від організаційної багатогранності і пластичності, з одного боку, до організаційної стабільності та довговічності, з другого. Другий вимір відділяє критерії ефективності, що підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, які асоціюються з внутрішньою орієнтацією, диференціацією й суперництвом. Континуум цього виміру простягається від організаційної згуртованості та узгодженості, з одного боку, до організаційного відокремлення й незалежності, з другого. Обидва виміри утворюють чотири групи показників (квадрантів), кожний з яких являє собою певний набір індикаторів організаційної ефективності, що описують те, що саме люди цінують в показниках діяльності організації, тобто ті стрижневі цінності, за якими складається думка про організацію (рис.1).

Слід зауважити, що цінності, які знаходяться на різних кінцях кожного континууму, взаємовиключають одні одних, тобто гнучкість протистоїть стабільності, внутрішня орієнтація – зовнішній спрямованості. І, як наслідок, обидва виміри формують квадранти, що заперечують один одного і конкурують один з одним по діагоналі. Розподіл цінностей по конкуруючих (тих,

що протистоять один одному) квадрантах і зумовив назву моделі – рамкова конструкція конкуруючих цінностей.

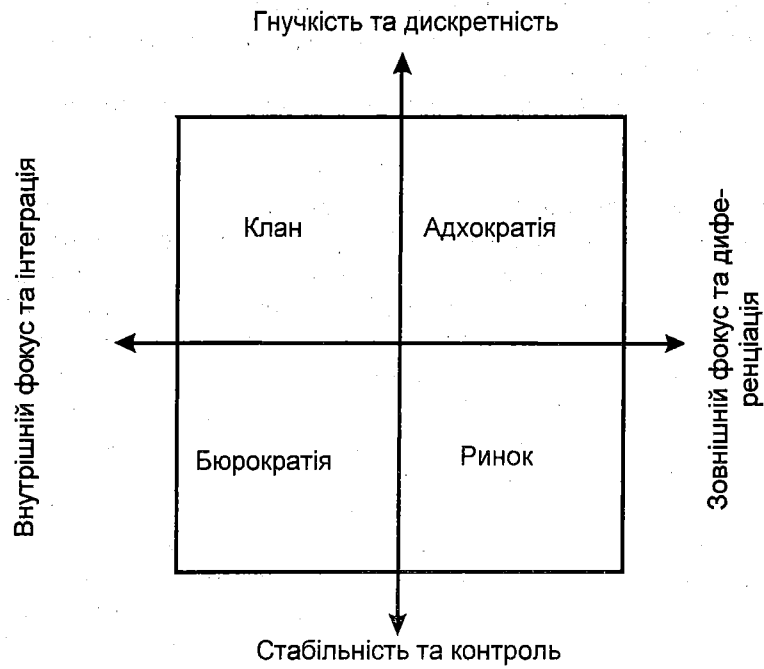


Рис.1. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей

Вищеописаний метод було використано при дослідженні організаційної культури в Стрийській міській друкарні (державній) та ТзОВ “УКРПОЛ Лтд.” (м. Стрий). Ці підприємства мають майже однаковий штат працівників, але відрізняються формою власності. Працівники заповнили анкети, що дозволило після оброблення зібраної інформації одержати профілі організаційної культури (рис. 2).

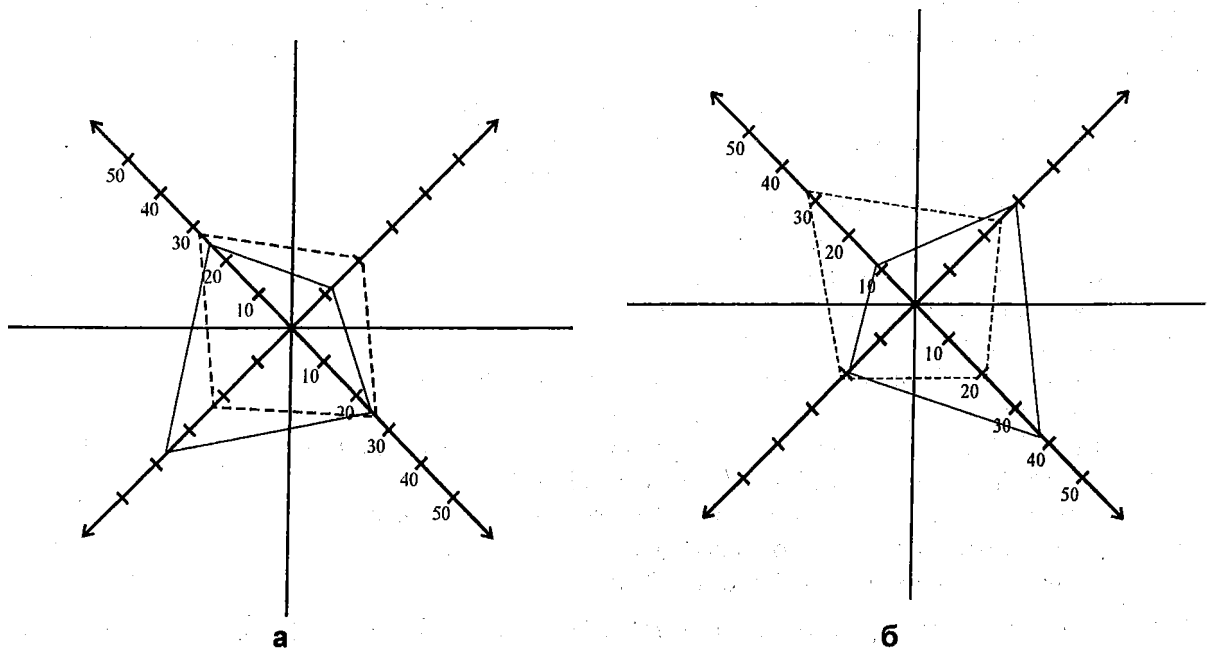


Рис. 2. Профілі організаційної культури

Разом з тим, отримано можливість інтерпретувати організаційну культуру в різноманітних аспектах для порівняння, як наприклад:

- за наявним на сьогодні домінуючим типом культури;
- за відмінностями між наявною та бажаною в перспективі культурами;
- за силою домінуючого типу культури;
- за узгодженістю профілів різних атрибутів культури та різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації;
- і т.д.

На рис. 2,а основною лінією зображено сучасний стан організаційної культури в Стрийській міській друкарні, а пунктиром, яким би хотіли бачити його працівники в найближчій перспективі. Тобто – зміщення акценту з бюрократичного квадранта, що є превалюючим сьогодні, на практично рівномірний розподіл профілю організаційної культури між усіма квадрантами, з незначним переважанням кланової культури. Ця ж тенденція – прагнення до кланової культури – характерна і для “УКРПОЛ Лтд.”, де на відміну від Стрийської міської друкарні основний акцент сьогодні зміщений у бік ринкової культури (рис. 2,б).

Кожний тип культури здійснює наголос на певних критеріях ефективності підприємств. Так, критеріями ефективності, що найвище цінуються в ієрархічній культурі, є рентабельність, своєчасність, плавне функціонування та передбачуваність. Домінуючий теоретичний постулат діяльності, який визначає прагнення організації до успіху, полягає в тому, що контроль сприяє рентабельності (виключає втрати та утворення надлишків), а отже, досягненню ефективності.

У ринковій культурі найбільше цінують досягнення цілей, випередження суперників у конкурентній боротьбі та збільшення частки ринку. Домінуюча теорія, що визначає успіх організації, полягає в тому, що конкуренція створює стимули для досягнення більш високих рівнів продуктивності та, відповідно, вищого рівня ефективності.

В адхократичній культурі як домінантні критерії ефективності найбільш високо цінуються нова продукція, творче розв’язання проблем та здобуття нових ринків. Основна теорія цієї культури зводиться до того, що новаторство та цікаві ідеї створюють нові ринки, палких прихильників і сприятливі можливості, які описують базисні індикатори рентабельності.

У клановій культурі до найважливіших критеріїв ефективності відносять згуртованість організації, високий рівень моралі та задоволеності працівників умовами праці, розвиток людських ресурсів і бригадну форму праці. Суть теорії цієї культури в тому, що залучення в бізнес і участь працівників у прийнятті рішень сприяють довірі та обов’язковості в роботі.

Для посилення кланової культури на досліджуваних автором підприємствах доцільно запропонувати:

- надання більших повноважень найманим робітникам;
 - заохочення бригадної роботи та залучення у бізнес;
 - краще спілкування на паралельних рівнях управління;
 - створення високого рівня довіри;
 - відчутніше визнання заслуг працівників;
 - створення кращого морального клімату;
 - демонстрування турботи про працівників;
 - заохочення самоврядування.
- Водночас посилення кланової культури не повинне допускати:
- недисциплінованості та вседозволеності;
 - проявів терпіння до угруповань, що прагнуть до влади та контролю;
 - перетворення організації в одну велику “сім’ю”;
 - зосередження уваги тільки на внутрішніх аспектах діяльності;
 - протегування одне одного на шкоду поставленій меті;
 - відсутності акценту на наполегливій праці.

1. Cameron Kim S. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. Enhancing Organizational Performance. Washington D.C.: National Academy Press, 1997. 2. Cameron Kim S., Deborah R. The conceptual foundations of organizational culture: Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agathon, 1988. P.356–396. 3. Kotter John P., Heskett James L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992. 4. Pascale R., Athos A. The Art of Japanese Management. New York: Simon&Schuster, 1981.