

ня цього процесу. Тому, окрім загальної спрямованості на вирішення пріоритетних проблем розвитку науки і техніки в загальнодержавному масштабі, науково-технічний потенціал кожного регіону повинен бути максимально зорієнтований на розробку специфічних, власних проблем науково-технологічного розвитку, що мають певну актуальність для відповідних регіонів.

Література: 1. Регионы Украины: поиск стратегии оптимального развития. Колл. моногр. / Под ред. А. П. Гоникова. — Харьков: ХГУ, 1994. — 304 с. 2. Чумаченко М. Г. Проблемы регионального управления в Украине // Региональная экономика. — 1996. — №1-2. — С. 39-49. 3. Долишній М. Ш., Молшенець О. С. Ринкові механізми регіонального управління // Регіональна економіка. — 2001. — №1. — С. 7-17. 4. Мамутов В. К. Распределение компетенции и ответственности между центром и регионами // Социально-экономические аспекты промышленной политики: теоретические аспекты регионального развития и модели инновационного развития территорий. — Донецк: Институт экономики промышленности НАН Украины, 2002. — С. 5-10. 5. Малицький В. А. Доктрина власти должна исходить из жизненных интересов народа // Проблемы науки. — 2002. — №12. — С. 5-16. 6. Науково-технічний потенціал України: стан, проблеми, перспективи розвитку. — К.: ЦДНТІП НАН України ім. Г. М. Доброва, 2000. — 64 с. 7. Про підсумки роботи Міністерства освіти і науки України в сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності за 2000 рік. — К.: Б. М., 2001. — 40 с. 8. Гугель А. Региональные аспекты политического и социально-экономического развития Украины // Регион. — 1997. — №1. — С. 28-30.

Стаття надійшла до редакції
24.01.2003 р.

УДК 334.722.8

Панасюк Н. О.

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

У статті аналізуються соціальні аспекти формування та розвитку корпоративної культури. Взаємини суб'єктів організації розглядаються як взаємозв'язок культур. Розкривається важлива роль зміщення акценту з матеріальних факторів виробництва на людський.

В умовах мінливої природи сучасних організацій корпоративна культура має вирішальне значення. У великих компаніях, які успішно функціонують, тру-

дова діяльність співробітників здійснюється в межах складних соціальних систем, які істотно впливають на робочі процеси. Усередині організації діє могутня сила, що визначає індивідуальну та групову поведінку. Організаційна культура — це набір допущень, переконань, цінностей і норм, що розділяються всіма членами організації. Культура організації належить до тих неформальних аспектів організаційного життя, що вирішальним чином впливають на діяльність організації [1]. Оскільки культура — динамічне системне поняття, вона впливає практично на всі події, що відбуваються в організації.

Тому знаходження і втілення в життя напрямків активізації механізмів управління корпоративною культурою дасть можливість підвищити роль людського фактора в управлінні корпоративною власністю, що є важливою та актуальною на сьогодні проблемою економіки України.

Серед публікацій, які було проаналізовано, насамперед треба виділити роботи провідних вчених-економістів, які досліджували дану проблему. Серед них — роботи західних фахівців: Ньюстрома Дж. В., Девіса К., Роберта Брюса Шо, Майерса Д. [1; 2], в тому числі праці іноземною мовою, авторами яких є: R. A. Noe, D. R. Denison, W. Wilhelm, A. M. Pettigrew, а також роботи українських та російських науковців: Гончарова В. М., Александрова В. В., Бронницького О. М., Каткова В., Співака В. А. [3; 4].

Підсистемою навколишнього середовища є соціальна культура, з правилами та вимогами якої індивіди живуть та працюють, яка "подає" їм безліч сигналів про можливу поведінку людини, яка має певний життєвий досвід. Працівники фірми також є членами суспільства, мають родини, коло друзів і знайомих, тому ставлення до працівників у фірмі стає предметом обговорення й оцінки багатьох людей, що входять до кола спілкування персоналу фірми.

Усередині окремої організації соціальна система включає всіх її співробітників і їх відносини один з одним і навколишнім світом. На думку соціального психолога Курта Левіна [2], поведінка працівників (П) становить функцію взаємодії їхніх особистісних характеристик (Х) і умов навколишнього середовища (З), або $P = f(X, C)$.

Метою даної роботи є узагальнення значення корпоративної культури, виділення її індикаторів та розробка рекомендацій щодо ефективного управління корпоративною культурою корпорації.

Значення організаційної культури визначається низкою обставин:

по-перше, вона додає співробітникам організаційної ідентичності, визначаючи уявлення про компанію, є важливим джерелом стабільності і наступності, що створює в її співробітників почуття безпеки;

по-друге, знання організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи контекст подій, що у протилежному випадку залишалися б незрозумілими;

по-третє, культура більш ніж будь-що інше стимулює високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання;

по-четверте, культура привертає увагу, передає бачення і відзначає заслуги творчих, ефективних співробітників. Визначаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх як рольові моделі [2].

Взаємини суб'єктів організації в даній статті розглядаються як взаємозв'язок культур: елементи культури особистості впливають на її очікування і уявлення про елементи культури майбутнього місця роботи, і джерелом конфлікту може бути різний рівень культур суб'єктів організації. Прогноз успіху майбутньої взаємодії повинен включати і прогноз культурологічних особливостей партнера по спілкуванню, чи то окрема особа, чи група, чи організація [3].

У процесі визначення зацікавлених у діяльності організації осіб виділимо коло суб'єктів розвитку організації — груп і особистостей, на яких вплинуть зміни в організації і які здатні вплинути на розвиток подій. Соціолог і економіст Р. Мертон вказує на необхідність для сучасного бізнесмена бачити інтереси трьох груп, найчастіше несумісні, але від задоволення яких залежить майбутнє організації: це інтереси власників фірми (акціонерів), споживачів продукції (покупців) і співробітників фірми. Ранжирування суб'єктів — груп носіїв інтересів, які повинна в першу чергу враховувати корпорація, і визначення найбільш важливих серед них підводить до наступного висновку про те, що ними є клієнти компанії, її акціонери, співробітники, постачальники, адміністрація та місцеве суспільство (рис. 1).

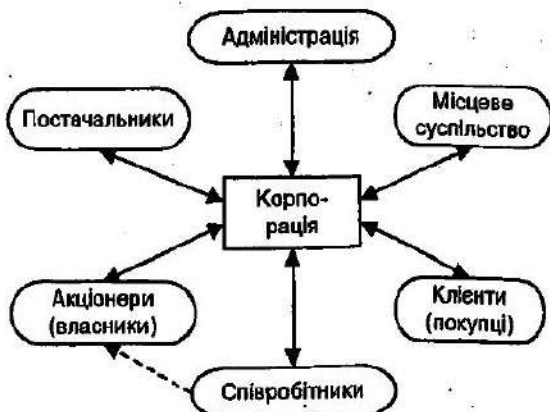


Рис. 1. Коло суб'єктів, інтереси яких є вирішальними для корпорації

Стрілки в цій діаграмі двосторонні — від корпорації до різних груп носіїв інтересів та навпаки, що вказує на взаємний характер участі, а отже, на взаємний характер прав відповідальності кожної з сторін перед іншою. Необхідно зазначити, що показуються зв'язки тільки з корпорацією, а не вся складна схема взаємовідносин прав та відповідальності груп носіїв інтересів один перед одним. Варто акцентувати увагу на тому, що мотивувальним фактором є перетворення співробітників на акціонерів, на що в наведеній діаграмі вказує одностороння стрілка. Це підвищує їхню відданість організації, причетність до її справ, стимулює зростання віддачі.

Виділимо перелік специфічних індикаторів корпоративної культури, що впливають на сприйняття і поведінку її працівників:

наявність і якість колективного договору;

зміст нормативних документів: трудового розпорядку, положення про підрозділи, посадових інструкцій та ін.;

організаційна поведінка, готовність жертвувати особистим заради корпоративних цілей (творче ставлення до своїх обов'язків);

ставлення працівників до праці;

відданість корпорації, турбота про збереження її службових таємниць;

можливість професійного зростання та участь в ухваленні рішень;

узагальнений параметр — якість трудового життя (ЯТЖ), що включає стиль управління, соціальне партнерство, ступінь індивідуального підходу до співробітників, ступінь погодженості мотивів працівників і винагороди. Підвищення ЯТЖ означає гуманізацію робочого середовища і є спробою задоволення як фізіологічних людських потреб, так і потреб більш високого порядку;

рівень забезпечення безпечних умов праці;

рівень абсентеїзму (абсентеїзм — відсутність у робочий час через хворобу, відгули за власний рахунок, прогули). Коефіцієнт абсентеїзму показує, який відсоток продуктивного часу втрачається через відсутність працівників на робочому місці;

кадрова політика;

організаційний клімат — це те загальне відчуття, що створюється фізичною організацією простору, стилем спілкування співробітників між собою і формою поводження співробітників з клієнтами та іншими сторонніми особами;

соціально-психологічний клімат.

Нова парадигма управління ґрунтується на відмові від технократичного та переході до інноваційного управління — це означає постійне відновлення продукції, технології, структури, тобто вміння пристосовуватися до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється. Головним фактором успіху

такої стратегії є люди, їхня організаційна культура, що становить систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників у даній організації, що відрізняються стилем поведінки, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ступенем ідентифікації працівників з організацією і цілями її розвитку.

Відповідно до нової парадигми управління запропоновано висунути на перше місце особистості працівника і трудового колективу, підвищення їхньої ролі в досягненні цілей організації, оскільки найважливішу роль у досягненні успіху в загальній справі відіграє якість робочої сили і її ставлення до роботи на підприємстві.

Факторами, що впливають на реалізацію нової стратегії управління в основному виробничому середку, є наступні елементи збагачення праці: ухвалення рішень, самостійність, відповідальність, зворотний зв'язок та інші. Тобто делегування функції оперативного управління виробництвом персоналу основної виробничої ланки має на увазі здатність цієї ланки ефективно виконувати покладені на неї обов'язки.

Таким чином, працівники сприймаються як самостійні, здатні до ухвалення грамотних відповідальних рішень, творчі особистості. Це, у свою чергу, висуває підвищені вимоги до системи управління персоналом, від діяльності якої і залежить якість персоналу фірми та його розвиток, а також ступінь задоволеності працею, а отже, ставлення до праці та віддача.

Підвищення ролі працівника, групи у вирішенні оперативних задач, зміщення акценту з матеріальних факторів виробництва на людський визначає і провідну роль служб управління персоналом (УП).

Цілком справедливо, що менеджер з персоналу в цих умовах висувається на друге місце в ієрархії рангів після глави фірми.

Кінцева мета удосконалення організаційної культури — адаптація до мінливого середовища, набуття мобільності, гнучкості, конкурентоспроможності, живучості в умовах ринку.

Формування організаційної культури — це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Сучасний менеджер розглядає організаційну культуру як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і працівників на загальні цілі [4].

Якщо організації мають намір свідомо формувати корпоративну культуру, то для цього необхідно створити систему управління культурою корпорації, що, по суті, є управлінням розвитком, оскільки корпоративна культура в широкому розумінні — це все матеріальне і духовне, що має і використовує

організація, включаючи і те, яким чином це використовується і з якою метою.

Для успішного функціонування організації в сучасному, швидкоплинному конкурентному середовищі з метою підвищення ефективності соціального діалогу в управлінні персоналом рекомендуються наступні етапи управління культурою корпорації:

попередній аналіз стану і тенденцій розвитку культури;

визначення і найбільш точно формулювання проблем;

дослідження проблем, з'ясування причин їхнього виникнення, характеру, рушійних сил (факторів), суб'єктів, причетних до їхнього виникнення і т. д.;

висування гіпотез, що визначають можливі шляхи, способи вирішення проблем;

перевірка гіпотез, проведення експериментів;

аналіз та інтерпретація результатів проведених експериментів;

розробка механізмів реалізації заходів, проведення яких сприяє (що обґрунтовано вже не тільки теоретично, але й експериментально) вирішенню проблем: розробки і/чи внесення змін у нормативні документи, такі, як колективний договір; трудовий розпорядок, положення про стимулювання, положення про соціальний захист, положення про підрозділи, посадові інструкції тощо.;

інституціоналізація рішень: здійснення реорганізаційних заходів, закріплення їх наказами, розпорядженнями; призначення відповідальних осіб, робочих груп, визначення їхнього статусу, визначення стимулів за ретельне виконання і санкцій за невиконання корпоративних норм і правил;

розробка пам'яток новачкам, програм адаптації новачків з урахуванням необхідності засвоєння корпоративної культури;

вихід "на робочий режим", перетворення заходів на елемент культури, на повсякденність;

організація постійного моніторингу стану культури, діагностика стану її елементів.

Аналіз стану проблеми управління корпоративною культурою показав її значний вплив на трудовий потенціал акціонерного товариства. Узагальнення значення корпоративної культури дозволило виділити її індикатори, що впливають на сприйняття і поведінку її працівників. Розроблені рекомендації щодо ефективного управління корпоративною культурою корпорації, які базуються на новій парадигмі управління, що, в свою чергу, ґрунтується на зміщенні акценту з матеріальних факторів виробництва на людський.

Подальшою перспективою досліджень у даному напрямку є розробка нормативних положень функціонування департаменту управління персоналом, обов'язками якого є управління корпоративною

культурою та формалізація моделей формування корпоративної культури в акціонерному товаристві.

Література: 1. Роберт Брюс Шо. Построение доверия через организационную культуру // Современное управление. — 2001. — №9. — С. 111 – 120. 2. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Перевод с англ. / Под ред. Ю. Н. Каттуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с. 3. Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с. 4. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. — 2000. — №2. — С. 66 – 70.

Стаття надійшла до редакції
20.02.2003 р.

УДК 332.1

Раевнева Е. В.,
Голянд Н. Ю.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ

Рассмотрены вопросы антикризисного управления системами, в частности, регионом. Анализируются трактовки понятия "антикризисное управление", "кризис", выделено инвариантное ядро данных дефиниций. Предложена классификация кризисов соответствующих сфер функционирования региона.

Последнее десятилетие ситуация в Украине характеризуется глобальным кризисом во всех структурных элементах экономики. Анализ статистических данных как в целом по Украине, так и по отдельным ее регионам позволяет говорить о существенных дисбалансах регионального развития, вызванных не только общенациональным кризисом производства, но и изменением полномочий и функций региона. Пассивная государственная политика развития регионов, усугубленная хронической нехваткой финансовых ресурсов, заставила каждый из них искать собственные пути выхода из сложившейся кризисной ситуации. В этих условиях на первый план выступают новые для региона характеристики, такие, как жизнеспособность, самоорганизация, самодостаточность и т. п., которые отражают степень и возможность самостоятельного, независимого развития региона в экономическом поле страны: С другой стороны, регион

является составной частью экономики и должен рассматриваться как элемент общей системы управления государством. Поэтому возникает задача согласования интересов развития региона с общеэкономическими интересами развития страны в целом. Разработка методов, подходов и механизмов антикризисного управления регионом является жизненно необходимой и актуальной. Это подтверждается еще и тем, что данные задачи являются составными частями фундаментальных исследований проблем естественных, общественных и гуманитарных наук.

Центральной категорией данного исследования является понятие "антикризисное управление". Анализ литературных источников позволил сделать вывод о том, что большинство авторов рассматривает антикризисное управление как процесс выведения некоторого объекта из состояния кризиса [1]. Подобная трактовка не учитывает его важной предупреждающей функции и, следовательно, нуждается в дальнейшем исследовании. В данной работе антикризисное управление предлагается рассматривать как совокупность двух взаимосвязанных блоков: предупреждающего управления, то есть управления по "слабым" сигналам, и кризисного управления, то есть управления по "сильным" сигналам.

Место подсистемы антикризисного управления в общей системе управления экономическим объектом можно представить следующим образом (рис. 1) [2]:

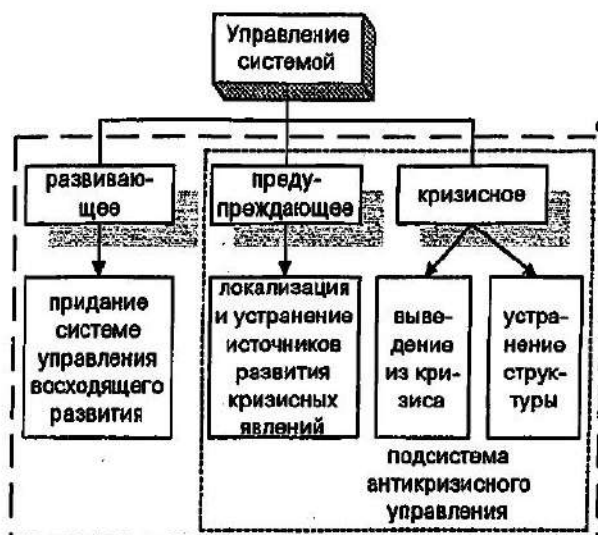


Рис. 1. Структурная схема системы управления

Исходя из приведенной схемы, под антикризисным управлением регионом будем понимать комплекс управленческих воздействий, направленных либо на предотвращение, локализацию негативных тенденций его развития, либо на выведение региона из кризисного состояния.