

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ПРИ ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИЧИХ КООПЕРАТИВІВ

Осташова В. О., к.ю.н., Сазонова Т.О., к.е.н., доцент

Полтавська державна аграрна академія

У статті розглянуті особливості формування та розвитку організаційної культури сільськогосподарських виробничих кооперативів. Визначена необхідність застосування при її формуванні сучасної популярної управлінської технології – технології управління проектами.

The article describes the features of the formation and development of the organizational culture of agricultural production cooperatives. The necessity of application in the formation modern, popular management technology's – technology project management.

Постановка проблеми. Дослідження у сфері формування та удосконалення організаційної культури в сучасному менеджменті є досить актуальними. Незалежно від того чи керівництво організації формально займається управлінням організаційною культурою чи дозволяє їй вільно саморозвиватися без затвердженого плану чи програми потреба у ній все-одно існує. Адже будь-яка організація від моменту заснування та в процесі життєдіяльності формує елементи власного функціонування, які обумовлюють її існування та розвиток – місію, цілі, стратегію, політику, модель та структуру управління. Організаційна ж культура фактично є структурою, що формується на основі формальної, а також неформальної, систем управління, супроводжуючи їх впродовж всього часу існування. Отже, помірковане формування та розвиток організаційної культури надає переваги господарюючому суб'єкту як в діловому світі, так й у внутрішньому середовищі, – створюючи сприятливі соціально-психологічні умови його функціонування.

Разом з тим, управління організаційною культурою є багатоаспектною проблемою, що не може бути представлена у вигляді єдиної системи чи моделі

управління. На наш погляд, доцільно більше уваги приділити такій управлінській технології як менеджмент проектів та застосуванню в управлінні організаційною культурою концепції проектного підходу. На сьогоднішній день в сфері аграрного виробництва інструменти проектного менеджменту все ще не знайшли широкого застосування.

Отже, актуальність питань формування концепції організаційної культури, командного духу, цінностей організації викликають необхідність пошуку ефективних технологій управління такою важливою організаційною складовою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтуванню необхідності використання проектного підходу при управлінні сучасною організацією було запропоновано рядом авторів, серед яких варто відзначити праці Дж. Р. Тернер, В. Н. Фунтова, І. О. Бабаєва, Н. С. Бушуєвої, С. Д. Бушуєва, О. В. Юрчака та інших. Однак, якщо загальні засади проектного менеджменту опрацьовано на достатньо високому рівні, в т.ч. і спираючись на зарубіжний досвід та розробки, то окремі напрями роботи в цій сфері залишаються малодослідженими. До них потрібно віднести передусім методологію використання проектного підходу в сільськогосподарських виробничих кооперативах.

Проблемами вивчення організаційної культури у наші дні займається дуже широке коло зарубіжних та вітчизняних вчених. Окремі аспекти організаційної культури вивчають українські вчені Г. Дмитренко, Т. Максименко, В. Кириченко, З. Шершньова, Е. Шарапова, В. Усачева, Г. Хаєт, Г. Захарчин, О. Харчишина та інші.

Постановка завдання. Завданнями статті є розкриття особливостей, умов та факторів формування і розвитку організаційної культури сільськогосподарських виробничих кооперативів (далі – СВК), синтезу інструментів проектного управління з метою формування корпоративної культури, що відповідає вимогам динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування організаційної культури справляє позитивний вплив на ефективність формування

підприємства. До складових організаційної культури відносять цінності, цілі, знання, зовнішні та внутрішні комунікації й зв'язки, трудову культуру, що проявляються через наступні носії:

- матеріальні предмети (будівлі, офіси, устаткування, упакування продукції, зовнішній вигляд працівників);

- знаки, символи (гасла, торгові марки, фірмове найменування, логотипи, фірмові букви, шрифт, музика, нагороди, звання, відзнаки статусу, рангу, цілі, місія, закони, обряди, ритуали);

- комунікації (мова, власні свята, традиції, звичаї, типова поведінка, значення статусу, віку, статі, легенди, історії, паркування, їдальні, місця для паління, громадська думка, довіра партнерів);

- процеси (організація трудового процесу, технології, харчування, відпочинок, соціальні гарантії та забезпечення, якість продукції, послуг) [1].

Організаційна культура залежить й від типу досліджуваної юридичної особи. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» сільськогосподарський виробничий кооператив – це сільськогосподарський кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних осіб, які є виробниками сільськогосподарської продукції, для провадження спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку [2]. Серед відмінних елементів слід проаналізувати людський та матеріальний ресурси.

Так особливості організаційної культури СВК обумовлені поєднанням у членів кооперативу трудової участі із статусом власників та управлінськими функціями у різних формах – на рівні загальних зборів або ж правління, спостережної ради, ревізійної комісії. Разом з тим, у СВК можуть бути й наймані працівники, організаційна культура яких формується за загальними принципами. Зазначені особливості створюють додаткові можливості для формування високого рівня організаційної культури, адже члени СВК як ніхто зацікавлені у такому процесі.

Ще однією особливістю розвитку організаційної культури СВК є

формування матеріально-технічної бази переважно за рахунок паїв, що можуть у разі виходу членів бути повернені. Цей факт може створювати й певні перешкоди, оскільки порушує принцип стабільності.

За результатами проведеного анкетування «Типи організаційних культур» СВК «Андріївський» Хорольського району нами було визначено тип його організаційної культури. Також на основі розрахунків побудовано профіль організаційної культури, що відображає вираженість певних її типів. Ступінь вираженості типів організаційної культури зображено у вигляді гістограми (рис. 1), де межі норми становлять від 1 до 5.

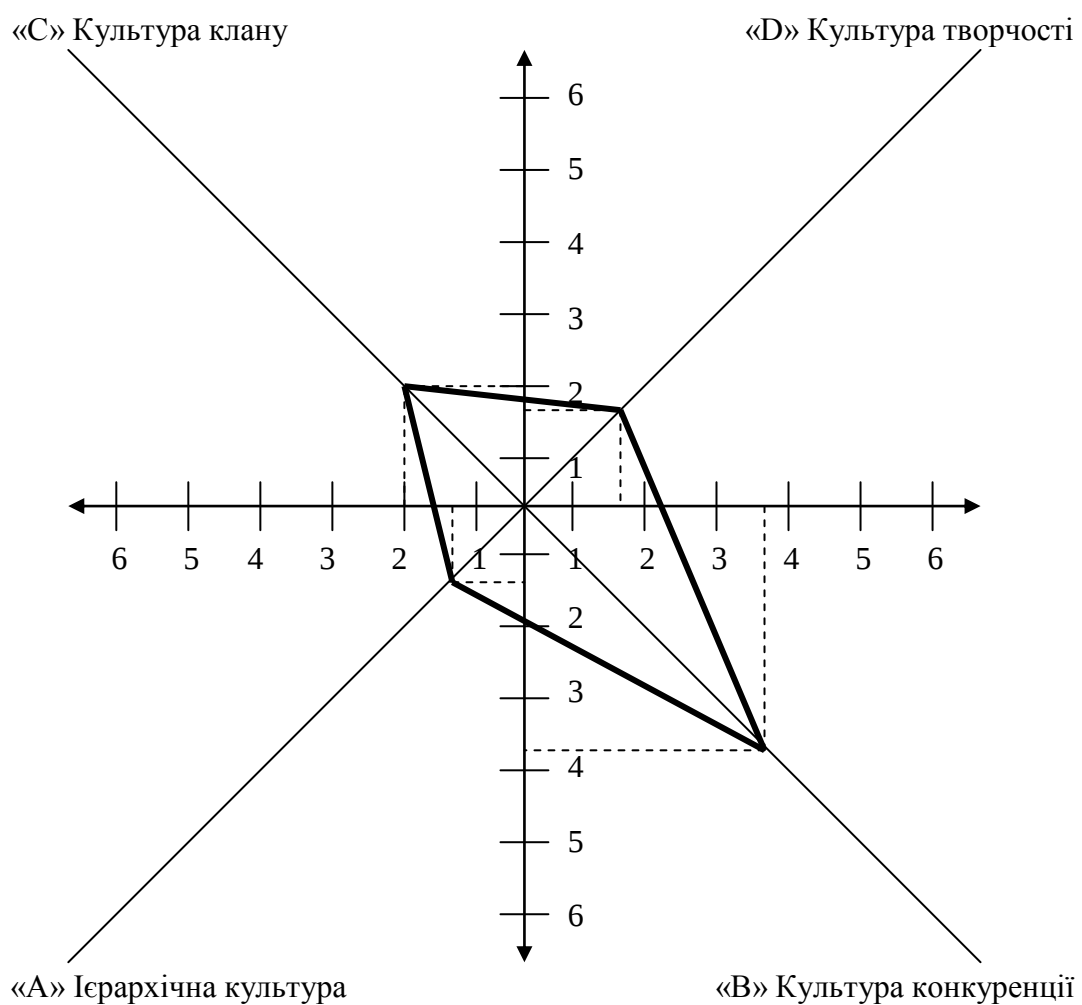


Рис. 1. Профіль організаційної культури СВК «Андріївський» Хорольського району, 2013 р.

Найбільш сприятливою в організації вважається ситуація, якщо профіль зображений у вигляді ромба. Несприятливою – при недостатній виразності

якого-небудь типу культури або переважанні одного єдиного типу.

Отже, як видно з отриманої гістограми, в організації переважає організаційна культура конкуренції та клану. Це означає, що діяльність СВК в довгостроковій перспективі зосереджена на зовнішніх факторах, потреби в стабільності та керованості, орієнтована на результати. Колектив орієнтований на конкретні персональні цілі. Важливими параметрами є лідерство на ринку і конкурентоспроможне ціноутворення.

Разом з тим увага приділяється й внутрішнім проблемам СВК. Присутні гнучкість, турбота про людей і чутливість до партнерів. Не залишається поза увагою командна робота. Успіх визначається в термінах надійності поставок, відстеження показників і низької собівартості. Заохочується старанність і ефективність.

Враховуючи той факт, що організаційна культура формується під впливом цінностей конкретних людей, мови, культури, а також під впливом системи мотивацій та загальних інтересів групи чи команди організації, можна констатувати, що практично в жодній організації не може існувати єдиної культури і менеджерам необхідно передбачувати високу вірогідність конфліктів між домінуючою та підпорядкованими культурами. З метою досягнення поставлених стратегічних та тактичних цілей, керівництво СВК має сформувати таку домінуючу організаційну культуру, яка б охоплювала систему цінностей колективу, і разом з тим відображала правила ведення бізнесу, місію організації, створювала та підтримувала бажаний імідж організації.

Проектний підхід до управління охоплює сукупність таких важливих елементів як місія, цілі, управління обмеженим бюджетом та часом, створення та управління ефективною командою, розподіл ролей та функцій управління, вивчення, пристосування, управління невизначеним середовищем.

Застосовуючи проектний підхід в управлінні СВК ми отримуємо кінцевий продукт – сформовану систему організаційної культури. Застосовуючи дані управлінські технології вищий менеджмент організації забезпечить планування, реалізацію та контроль створення продукту, тобто чітке управління протягом

всього життєвого циклу продукту. Це можливо завдяки існуванню стратегічної піраміди проектного підходу (рис. 2), яка «примушує» керівництво не лише розробляти плани, що можуть бути втілені у життя, а й формувати конкретні програми та проекти, реалізація яких буде покладена на визначених виконавців (керівник + команда), матиме обмежене часове існування, бюджет, систему ресурсів.



Рис. 2. Стратегічна піраміда в проектному підході [3]

Управління формуванням організаційної культури із застосуванням проектного підходу включає:

- ініціювання – організацію робіт по розвитку ідеї проекту;
- підготовку концепції – організацію підготовки формалізованої концепції проекту;
- планування – підготовку плану проекту;
- здійснення – організацію та проведення робіт, заходів по забезпеченню ресурсами, звітністю, контролем при реалізації проекту;
- завершення – організація робіт по завершенню проекту [4, с. 49].

Завершенням проекту формування організаційної культури СВК може бути подальша її трансформація, переорієнтація, удосконалення.

Визначимо основні процеси проектування організаційної культури (табл. 1), спираючись на міжнародну класифікацію макро- та мікропроцесів управління проектами [4, с. 50-51].

Таблиця 1

Основні процеси проектування організаційної культури СВК

Життєвий цикл проекту	Ініціювання	Концепція	Планування	Реалізація		Завершення
Процеси	<i>ініціювання</i>	<i>планування</i>		<i>виконання</i>	<i>моніторингу, контролю</i>	<i>завершення</i>
Підпроцеси	Розробка статуту проекту Ідентифікація зацікавлених осіб	Розробка плану управління проектом Збір вимог Визначення змісту Створення робочої структури проекту Визначення робіт, їх послідовності, тривалості, взаємозв'язків Оцінка ресурсів Розробка розкладу Оцінка вартості, розробка бюджету Планування якості Планування людських ресурсів Планування управління ризиками, їх ідентифікація, аналіз, реагування на ризики Планування комунікацій		Керівництво та управління виконанням плану проекту Забезпечення якості Створення команди Розвиток команди Управління командою Розподіл інформації Управління вимогами учасників	Моніторинг та контроль заходів, робіт Загальне управління змінами Підтвердження змісту, його контроль Контроль та управління розкладом Управління вартістю Контроль якості Моніторинг, контроль ризиків	Закриття проекту

На користь застосування проектного підходу при формуванні організаційної культури СВК свідчить наступне:

- головна мета організаційної культури – підвищення рівня ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства, пристосування його до змін зовнішнього середовища. Отже, її формування є стратегічним завданням організації. Як наслідок – окремий індивід не може один створити комплексну систему організаційної культури, вирішити великий об'єм завдань – передбачається участь спеціалістів, працівників і відповідно розподіл праці – а отже, виникає необхідність у створенні певної команди та управлінні нею;

- досягнення поставлених цілей (визначених концепцією формування

організаційної культури СВК) вимагає забезпечення, координації та ефективного використання ресурсів, що забезпечується інструментарієм проектного менеджменту;

- для досягнення цілей необхідне організоване оформлення протікання процесів роботи, комунікацій та прийняття рішень – забезпечується самою методологією проектного управління.

Висновки. Отже, процес формування організаційної культури СВК має особливості, що пов'язані із специфікою їх функціонування, зокрема - поєднання у членів кооперативу трудової участі із статусом власників та управлінськими функціями, можлива наявність найманих працівників, формування матеріально-технічної бази в основному за рахунок паїв тощо. Це зумовлює унікальність процесу формування та розвитку організаційної культури СВК, що, в свою чергу, вимагає поміркованого, нестандартного, структурованого та обґрунтованого управлінського підходу, яким і є проектний підхід.

Література:

1. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства [Електронний ресурс] / Зінов'єв Ф. В., Брустінов Д. В., Пижинський Я. І. // Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010.../DU310_10.pdf

2. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 17.07.1997 р. [Електронний ресурс] // ВВРУ. – 1997. – № 39. – Ст. 261. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/469/97-вр>

3. Юрчак О. В. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: стратегія як проект [Електронний ресурс] / О. В. Юрчишин. – Режим доступу : <http://b2b-insight.management.com.ua/2012/07/suchasnyj-stan-rozrobky-stratehij-v-ukrajini-ctratehiya-yak-proekt/#more-2407>

4. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании : [учеб. пособ.] / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2011. – 400 с.