

Харчишина О. В., Kharchyshyna O.

к.е.н., доцент, НУХТ

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE SYSTEM OF FOOD INDUSTRY
ENTERPRISES MANAGEMENT**

Подано результати дослідження сучасного стану підприємств харчової промисловості Житомирської області. Подано оцінку тенденцій і факторів розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів. Узагальнено особливості методики OCAI. Подано результати досліджень організаційної культури за методикою OCAI та за власною методикою.

Ключові слова: *організаційна культура, діагностика, харчова промисловість*
The paper covers the result of the investigation of the current state of food industry enterprises in Zhytomyr region. The author estimates factors and trends of development of food industry enterprises. The paper generalizes the peculiarities of the OCAI method. The paper covers the result of the investigation of organizational culture of some food industry enterprises with using OCAI method and own method.

Key words: *organizational culture, diagnose, food industry*

Вступ. Традиційно харчопереробна галузь має важливе значення для промисловості Житомирщини, адже частка виробництва продукції в цій галузі складає близько 30% обсягу реалізованої промислової продукції. Проте протягом 2003-2009 рр. знизилась рентабельність операційної діяльності підприємств харчової промисловості, майже 100 підприємств припинили свою діяльність. Погіршення стану підприємств харчової промисловості Житомирської області зумовлює необхідність вивчення економічних та організаційно-культурних чинників їх розвитку.

Стан харчової промисловості України, фактори і перспективи її розвитку досліджуються такими вченими як: Л. В. Дейнеко, Т. Л. Мостенська та інш. [5; 6]. Вивченням організаційної культури вітчизняних підприємств займаються такі вчені як Л. Н. Гавкалова, Г. М. Захарчин, Г. Л. Хаєт [2; 3; 4]. Разом з тим, потребує додаткового вивчення розвиток харчової промисловості на регіональному рівні, зокрема, в Житомирській області. Враховуючи, що важливим внутрішнім фактором забезпечення сталого розвитку підприємств є організаційна культура, постає необхідність дослідження її взаємозв'язку із економічними результатами виробництва.

Постановка завдання. Завданням даної публікації є оцінка сучасного стану і перспектив розвитку підприємств харчової промисловості Житомирської області, вивчення ролі організаційної культури в забезпеченні ефективного управління підприємствами харчової промисловості.

Результати. В області працює 200 підприємств з виробництва харчових продуктів і напоїв різних форм власності, основна частина з них – це малі підприємства. Протягом 2003-2009 рр. кількість підприємств харчової промисловості області скоротилась майже у 1,5 рази. Із загальної кількості підприємств у 2009 р. вагомий за обсяг продукції випускали лише 50% підприємств, а у інших обсяг переробки був статистично незначним або такі підприємства не працювали взагалі. Найбільша кількість підприємств спеціалізується на виробництві хліба і хлібобулочних виробів, м'яса та м'ясних продуктів, напоїв, продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів, а також молочних продуктів і морозива.

Спостерігається поступове хвилеподібне зменшення значення індексу обсягу продукції харчової промисловості від 130,5 у 2003 р до 89,7 у 2009 р. Тенденції зміни обсягу виробництва протягом 2003-2009 рр. мають суттєві відмінності в розрізі окремих видів продукції харчової промисловості. Так, суттєво зросло виробництво (від двох до п'яти разів) такої продукції як свинина свіжа та охолоджена, ковбасні вироби, молоко оброблене рідке, сир свіжий та кисломолочний, продукти кисломолочні, крупи, печиво солодке та вафлі,

шоколад і напої безалкогольні. Натомість різке зменшення (більше, ніж на 50%) спостерігаємо за такими товарними групами як яловичина і телятина, джеми і желе фруктові, масло вершкове, сири жирні, цукор та вироби макаронні (таблиця 1).

Таблиця 1

Виробництво окремих видів продукції харчової промисловості в Житомирській області в 2003-2009 рр., т

Вид продукції	2003 р.	2005 р.	2007 р.	2009 р.	2009р. до 2003 р., %
Яловичина і телятина, свіжі (парні) чи охолоджені, т	13074	9962	11646	5644	43,17
Яловичина і телятина, морожені, т.	3288	2361	1313	464	14,11
Свинина свіжа (парна) чи охолоджена, т	1442	1721	2964	3373	233,91
Вироби ковбасні, т	3097	4187	5604	7187	232,06
Напівфабрикати м'ясні (включаючи з м'яса птиці), т	1799	2505	2035	1935	107,56
Джеми, желе фруктові, пюре та пасти фруктові чи горіхові, т	471	751	192	61	12,95
Молоко оброблене рідке, т	6208	4818	12855	12799	206,17
Масло вершкове, т	17311	8855	9239	6814	39,36
Сир свіжий неферментований та сир кисломолочний, т	905	3381	4448	3927	433,92
Сири жирні, т	9812	23553	17078	4139	42,18
Продукти кисломолочні, т	3268	12506	18754	16324	499,51
Борошно, т	40722	25207	15557	22859	56,13
Крупи, т	2832	2944	4780	6044	213,42
Вироби хлібобулочні, т	77438	71507	64710	58307	75,30
Печиво солодке і вафлі, т	9356	14713	18422	19922	212,93
Цукор білий кристалічний, т	109529	71425	46144	18325	16,73
Шоколад та інші продукти харчові готові з вмістом какао, в брикетах, пластинах чи плитках, т	6448	9891	23050	29383	455,69
Вироби кондитерські з цукру (включаючи білий шоколад), без вмісту какао, т	12686	17812	10379	11222	88,46
Вироби макаронні без начинки, не піддані тепловому обробленню, т	861	553	225	82	9,52
Спирт етиловий неденатурований із вмістом спирту не менше 80 об. %, тис. дал	1651,0	1320,0	1161,7	1149,5	69,62
Напої безалкогольні, млн. дал	1346,9	2042,3	2137,2	2129,9	158,13

Джерело: розраховано автором на основі даних Головного управління статистики у Житомирській області [1; 7]

Зменшення обсягу виробництва та погіршення загального стану галузі спричинює зменшення середньорічної кількості найманих працівників. Починаючи з 2000 р. відбувається хвилеподібне зменшення кількості працюючих. Особливо різке скорочення працюючих відбулося у 2009 р.

Негативною тенденцією стану харчової промисловості є скорочення інноваційної діяльності. За даними статистичних спостережень, інноваційною діяльністю у 2009 р. займались лише 8 підприємств. Інноваційна діяльність підприємств харчової промисловості фінансується, в основному, за рахунок власних коштів, лише невелика частина покривається за рахунок кредитних ресурсів.

Протягом аналізованого періоду суттєво зменшився обсяг інвестицій в основний капітал підприємств з виробництва харчових продуктів і напоїв Житомирської області. Якщо протягом 2005-2007 рр. підприємства вводили в дію окремі потужності з виробництва м'яса, цукру-піску, хлібобулочних і ковбасних виробів, то в 2008-2009 рр. нові потужності на переробних підприємствах області не вводились зовсім. Індекс інвестицій в основний капітал в 2009 р. суттєво зменшився і становив лише 64,6%. Іноземні інвестиції на харчопереробні підприємства області практично не надходять: у 2009 р. частка іноземних інвестицій складала лише 5,6% від загальної кількості іноземних інвестицій у Житомирській області.

Сучасні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі менеджменту переконливо свідчать про необхідність посилення уваги керівництва до використання внутрішніх факторів розвитку підприємств, зокрема, до організаційної культури. В ній кристалізуються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку організації, і свідомими зусиллями керівників і власників. Саме це дає підстави вважати, що культура підприємства є, по суті, найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом економічного розвитку.

До важливих передумов поширення практики застосування концепції організаційної культури підприємствами в Україні слід віднести: 1) значне загострення конкуренції, яке змушує підприємства вести пошук внутрішніх ресурсів підвищення ефективності; 2) розширення практики використання методів управління, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях; 3) посилення уваги менеджменту до вивчення організаційної поведінки; 4) наявність тенденції до розвитку демократії та співробітництва в процесі організаційних перетворень в усьому світі [3, с.59-60].

Підвищенню ролі організаційної культури в забезпеченні ефективного управління підприємствами харчової промисловості сприяють: 1) прискорення інтеграції України у світовий економічний простір; 2) високий ступінь зносу основних засобів, їх моральне старіння; 3) наявність суттєвих фінансових проблем у значній кількості підприємств харчової промисловості, що ускладнює модернізацію основних засобів, унеможлиблює купівлю ноу-хау, патентів і т. і. Тому конкурентоспроможність значної кількості вітчизняних підприємств з виробництва харчових продуктів і напоїв може бути забезпечена на сучасному етапі головним чином за рахунок людського капіталу та розвитку організаційної культури.

Використання організаційної культури як дієвого управлінського інструменту передбачає розробку методик для оцінки рівня розвитку, особливостей, вимірювання впливу культури на забезпечення довгострокової ефективності підприємства. Проте у більшості сучасних досліджень основний акцент робиться на виявленні і детальній характеристиці особливостей організаційної культури конкретного підприємства без встановлення причинно-наслідкового зв'язку із економічною ефективністю.

Нами було проведено тестування методики ОСАІ на двох молокопереробних підприємствах Житомирської області: ВАТ «Рудь» та ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» [8]. Всього було опитано 58 осіб, з них 23 - працівники ВАТ «Рудь», а 35 – ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд». При оцінці результатів

опитування розрахунки проводились в розрізі трьох категорій працівників: 1) керівники різних рівнів; 2) працівники апарату управління; 3) працівники виробничих підрозділів.

В процесі дослідження нами було встановлено, що методика ОСАІ має як низку переваг (простота застосування, відносно невеликі витрати часу на заповнення і обробку анкет, наочність), так і недоліків (труднощі, які виникають у респондентів із визначення відсоткового вкладу кожного типу відповіді у формування загального значення певної характеристики; відсутність взаємозв'язку методики із економічними показниками діяльності підприємства; відсутність відображення у методиці достатньої кількості об'єктивних характеристик організаційної культури, відсутність можливості здійснювати порівняльну оцінку підприємств). Тому вважаємо, що методика К. Камерона та Р. Куїнна цілком може бути використана на практиці в процесі експрес-оцінки організаційної культури, в тому числі і на підприємствах з виробництва харчових продуктів і напоїв. Проте методика ОСАІ не дає відповіді на значну кількість питань, які повинні бути досліджені в процесі вивчення феномену організаційної культури підприємства, а тому не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики.

З метою дослідження стану організаційної культури та особливостей її формування на підприємствах харчової промисловості Житомирської області нами була розроблена анкета і проведено опитування топ-менеджерів 30 підприємств. Анкети були оброблені за допомогою програми Microsoft Excel, відповіді були оцінені за рейтинговим методом. Максимально можливо сума балів складала 100, за сумою набраних балів усі підприємства були поділені на три групи щодо рівня формування організаційної культури: I група: до 45 балів – низький рівень; II група: від 45 до 70 – середній рівень; III група: більше 70 – високий рівень. Результати опитування показали, що лише окремі підприємства в Житомирській області досягли високого рівня формування організаційної культури (всього 4 підприємства). Всі підприємства, які увійшли в третю групу є значними за обсягами виробництва, мають завантаженість виробничих

потужностей близько 70%, обсяг виробництва за останні три роки збільшився, підприємства пройшли добровільну сертифікацію менеджменту якості, є переможцями національних рейтингів якості продукції та рейтингів роботодавців. Ці підприємства мають план розвитку організаційної культури, практикують щорічну оцінку стану організаційної культури, хоча посада менеджера з управління організаційною культурою запроваджена лише на ВАТ «Маслозавод «Рудь». Вище керівництво підприємств, які увійшли до III групи, забезпечують постійну підтримку заходам щодо розвитку організаційної культури, а також особисто беруть участь у цих заходах. Аналіз результатів анкетування свідчить, що керівники цих підприємств демонструють глибоке розуміння ступеня важливості діяльності з формування організаційної культури для забезпечення сталого і ефективного розвитку підприємства, приділяють увагу збалансованому формуванню усіх підсистем організаційної культури.

До групи із середнім рівнем формування організаційної культури увійшло 11 підприємств. Для них характерно: часткове розуміння ступеня важливості організаційної культури як фактора організаційної ефективності, робота з формування організаційної культури на підприємстві проводиться, але вона не має планового і регулярного характеру (плани розвитку організаційної культури не мають форми затвердженого документа або відсутні взагалі, оцінка організаційної культури проводиться раз на три роки, роботи з розвитку організаційної культури проводить менеджер з персоналу, керівник надає лише часткову підтримку заходам з розвитку організаційної культури, підсистеми організаційної культури розвинені частково і нерівномірно). Як результат, такі підприємства мають недостатню завантаженість виробничих потужностей, обсяг виробництва за останні три роки залишився без змін або незначно зріс, лояльність персоналу має середній рівень.

До групи із низьким рівнем формування організаційної культури увійшло також 15 підприємств. Для них характерно: недостатнє розуміння ступеня важливості організаційної культури як фактора організаційної ефективності, робота з формування організаційної культури на підприємстві майже не

проводиться (плани розвитку організаційної культури відсутні, оцінка організаційної культури проводиться рідше, ніж раз на три роки, або не проводиться взагалі, роботи з розвитку організаційної культури проводить менеджер з персоналу, керівник надає лише часткову підтримку заходам з розвитку організаційної культури, підсистеми організаційної культури розвинені мало і нерівномірно). Як результат, такі підприємства мають недостатню завантаженість виробничих потужностей, обсяг виробництва за останні три роки залишився без змін або зменшився, лояльність персоналу має середній або низький рівень. Частина цих підприємств є збитковими або знаходиться на грані банкрутства.

Висновки. Результати проведеного анкетування дають підстави вважати, що керівництво підприємств харчової промисловості приділяє недостатньо уваги внутрішнім факторам розвитку, не забезпечує належний рівень стратегічного планування, оцінки і формування організаційної культури. Тому протягом 2003 – 2009 рр. має місце погіршення результатів діяльності галузі, що знаходить своє відображення в уповільненні нарощування обсягів виробництва і продуктивності праці, зменшенні рівня рентабельності операційної діяльності. Причинами є негативні тенденції в економіці України в цілому, посилення конкуренції, зниження інноваційної активності підприємств, відсутність належної уваги до такої важливої складової управління як формування організаційної культури. Подальші дослідження будуть направлені на розробку заходів щодо управління організаційною культурою, проведення її діагностики і розробки програми розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Виробництво харчових продуктів і напоїв у Житомирській області: статистичний збірник / За ред. Г. А. Пашинської. – Житомир: Головне управління статистики у Житомирській області, 2008. – 90 с.
2. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук.

- ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н. Л. Гавкалова. – Харків, 2009. – 28 с.
3. Захарчин Г. М. Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації / Г. М. Захарчин // Економічний простір. – 2009. - №23/1. – С. 57-63
 4. Корпоративна культура: навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш.; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К: Центр навч. літератури, 2003. – 403 с.
 5. Мостенська Т. Л. Показники стану молочної промисловості України / Т. Л. Мостенська // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - №29. – 2009. – С.91-94.
 6. Продовольчий комплекс України: стан і перспективи розвитку / Л. В. Дейнеко, А. О. Коваленко, П. І. Коренюк, Е. І. Шелудько; за ред. чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. – К.: Наук. Думка, 2007. – 276 с.
 7. Статистичний щорічник Житомирської області за 2009 р. / За ред. Г. А. Пашинської. - Ж.: Головне управління статистики у Житомирській області, 2010. – 450 с.
 8. Харчишина О. В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. - 2010. - №1. – С.97-100

Стаття надійшла до редколегії 14 квітня 2011 року

О. В. Харчишина

Стаття рекомендована до друку д.е.н., професором О. Б. Бутніком-Сіверським