

УДК 658:174

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14>**Євтушенко Н. О.**доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8365>**Yevtushenko Natalia**
State University of Telecommunications

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведено дослідження теоретичних аспектів щодо особливостей управління організаційною культурою підприємства. Проаналізовано в рамках функціонального підходу змістовне наповнення поняття «організаційна культура» за відібраними функціями. Обґрунтовано набір функцій організаційної культури підприємства з урахуванням ступеня її впливу на інтереси учасників соціально-економічного процесу, що дало підстави для формування змістовного наповнення поняття «управління організаційною культурою підприємства» відповідно до цінностей. Запропоновано процес управління організаційною культурою підприємства проводити у три етапи: базовий, поточного аналізу та стратегічної орієнтації. Доведено взаємозв'язок етапів управління організаційною культурою з факторами внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства. Надано рекомендації практичного застосування етапів управління організаційною культурою на підприємстві.

Ключові слова: організаційна культура, управління, цінності, працівник, підприємство.

MANAGEMENT ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

The article examines the theoretical aspects of the specifics of managing the organizational culture of an enterprise. Analyzed within the framework of the functional approach, the content of the concept of "organizational culture" for the selected functions. The set of functions of the organizational culture of the enterprise has been substantiated, taking into account the degree of its influence on the interests of the participants in the socio-economic process, which are divided into two groups: functions of internal integration and functions of external adaptation. It is proposed to understand the management of organizational culture as a conscious and deliberate improvement of any actions in the culture of an enterprise in accordance with the values and functions of internal integration and external adaptation, but in constant interaction with the internal and external environment, constantly, which are constantly changing. It has been substantiated that it is advisable to manage the organizational culture of an enterprise in three stages: basic, current analysis and strategic orientation. It is proposed to consider the values of the enterprise as the main element of the organizational culture: focus on results; employee orientation; team orientation; attention to detail; stability; innovation; aggressiveness. Other elements of the organizational culture of the enterprise have been identified: philosophy and mission of the enterprise; group norms; behavioral stereotypes; "rules of the game"; organizational climate; existing practical experience. The relationship between the stages of managing organizational culture and the factors of the internal and external environment of the enterprise has been brought. Recommendations for the practical application of the stages of managing the organizational culture of an enterprise are given.

Keywords: organizational culture, management, values, pratsivnik, enterprise.

JEL classification: M12, M14

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки тема організаційної культури є одним з ключових питань багатьох досліджень в Україні та за кордоном. Трансформації, які пов'язані з переходом від технократичного до інноваційного управління в цифровій економіці, вимагають від підприємств безперервної адаптації до швидко мінливих умов зовнішнього середовища, досягнення гнучкості та конкурентоспроможності. В таких обставинах незаперечною стає роль організаційної культури в загальній стратегії розвитку підприємств, яка представлена нормами і цінностями, що поділяються абсолютною більшістю членів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість питань, що розкривають проблеми управління організаційною культурою підприємства, висвітлювалися у працях закордонних вчених. Так вчені університету Х'юстона Р. Блейк і Д. Мутон запропонували типологію організаційних культур на основі векторів ціннісних орієнтацій: керівників організації з метою

отримання високих економічних результатів, та особистості з метою реалізації її здібностей [1]. Американські дослідники К. Камерон та Р. Куїнн запропонували адміністративний (ієрархічний тип) і ринковий типи організаційних культур, які є конкуруючими з точки зору їх цінностей, та які вимагають усунення з метою підвищення ефективності організації [2]. На базі Міжнародного інституту розвитку управління в Лозанні Д. Денісон вивчав кореляцію між рисами організаційної культури та організаційної ефективністю [3].

Питанням організаційної культури в системі управління підприємством присвячені праці багатьох відомих вітчизняних та закордонних вчених, зокрема, О. Бронницький [4], І. Горькова [5], Ю. Кармышев А., Н. Руденко [7], О. Логинова [12], М. Назаренко, С. Дзюба [8], А. Сур'як [9], В. Усачева [10], Э. Шейн [11]. Аналіз публікацій з вищенаведеної проблематики дає підстави зробити висновок, що в Україні дослідження проблем організаційної культури тільки започатковуються. Тому

постає об'єктивна потреба в подальшому розвитку теоретичних досліджень управління організаційною культурою, що зумовило актуальність і необхідність продовження досліджень у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті. Головною метою роботи є обґрунтування набору функцій організаційної культури підприємства з урахуванням ступеня її впливу на інтереси учасників соціально-економічного процесу, вибір на їх основі елементів культури та формування єдиної послідовності етапів управління організаційною культурою підприємства.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі існують різноманітні підходи до визначення поняття «організаційна культура», зокрема організаційний, раціонально-прагматичне, типологічний, функціональний, феноменологічний, тощо. Однак більшість дослідників вважають, що сутність організаційної культури най-більш ґрунтовно можна розкрити через основні функції.

Так в рамках функціонального підходу Х.-Ю. Варнеке виділяє змістовне наповнення поняття «організаційна культура» за відібраними функціями, зокрема [13]: *ідентифікації* (проявляється через вираження індивідуальності працівників підприємства); *дискретності та гнучкості* (сприяє формуванню колективної відданості працівників підприємства, лояльності або патріотизму з їх сторони); *стабілізації* (слугує психологічним гарантом стабільності соціальної системи підприємства). Представлені функції є важливими та необхідними для підприємства, але при цьому їх не можна назвати достатніми, так як при цьому підході відсутня орієнтація на зовнішнє середовище. Організаційна культура у даному випадку є соціальним фундаментом, який в перспективі не здатний позитивно впливати на розвиток підприємства та його адаптацію до постійно мінливих умов зовнішнього середовища.

Подібну думку представляє П. Роббінз [13, с. 322], який надає перевагу внутрішнім функціям організаційної культури та обмежує зовнішні, зокрема: *розмежування* (вказує на відмінності даного підприємства від інших); *ідентифікації* (створює у працівників відчуття унікальності їх підприємства відносно інших); *спонування до лояльності та розвитку* (формує відданість працівників своєму підприємству та змушує їх прагнути до чогось більшого, ніж досягнення особистих цілей); *стабілізації* (формує стабільність соціальної системи підприємства); *позиціонування* (формує уявлення і поведінку працівників підприємства до внутрішніх стандартів, на які вони повинні орієнтуватися в своїх комунікаціях та діях).

Більш повний перелік функцій запропонований Т.О. Соломанідіно [14, с. 18–19]. В даному випадку з'являються функції чітко орієнтовані на внутрішні, зовнішні та інноваційні фактори: *пізнавальна* (дозволяє працівнику пізнати самого себе, визначити свій статус, сили, потенціал, реалізувати себе в рамках конкретного підприємства); *ціннісна* (формує особистісні цінності розвиваються або змінюються через призму цінностей певної соціальної групи); *комунікаційна* (формує та реалізує ефективні для даного підприємства комунікаційні потоки, що забезпечують взаємодію та взаєморозуміння в оцінці будь-якого роду інформації); *нормативно-регулююча* (задає певні норми поведінки працівника, що є передбачуваною і керованою); *мотивуюча* (виявляє приналежність до сильної оргкультури,

що є стимулом діяти на благо свого підприємства); *інноваційна* (створює систему цілей, орієнтованих на потреби клієнтів, готовність до ризику і впровадження інновацій, соціальну відповідальність. Результатом її є створення позитивного іміджу підприємства та завоювання високого авторитету, як у постачальників, так і у споживачів); *стабілізаційна* (передбачає розвиток системи соціальної стабільності, зростання згуртованості колективу підприємства).

Враховуючи вищезазначене пропонуємо формувати функції організаційної культури підприємства під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. У цьому контексті підтримуємо погляди вчених Э. Шэйна, Ю. Одегова, Г. Руденко [11; 15] та пропонуємо функції організаційної культури підприємства поділити на: 1) функції внутрішньої інтеграції. Ця група функцій забезпечує цілісність підприємства та внутрішню єдність його працівників, дає поняття всім членам структури про форму їх взаємодії один з одним; 2) функції зовнішньої адаптації. Ця група забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища.

До функцій внутрішньої інтеграції відносять такі як: *організаційна* (формується керівництвом підприємства цінностей зовнішнього середовища); *інтегруюча* (об'єднує інтереси працівників підприємства, формує відчуття приналежності, ідентичності, залучення до справи); *нормативно-регулююча* (забезпечує керіваність і передбачуваність поведінки членів організації); *заміщення* (передбачає управління, у якому можливо замінити формальні, офіційні механізми управління); *адаптивна* (визначає умови засвоєння новачками нових для них культурних цінностей); *освітньо-пізнавальна* (орієнтує працівників на постійний розвиток і професійне самовдосконалення); *мотивуюча* (передає почуття приналежності і причетності благородної місії підприємства, що підвищує рівень трудової мотивації працівників); *комунікативна* (сприяє оволодінню працівниками підприємства норм поведінки та засобів спілкування, що допомагає швидкому взаєморозумінню, сприйняттю інформації та її однорідності при трактуванні);

– *управління якістю* (формує у працівників почуття причетності і приналежності до підприємства, що неминує породжує рівень відповідальності за якість продукту або послуги); рекреативна або «терапевтична» (полягає в тому, що організаційна культура сприяє створенню психологічного комфорту серед працівників та відновленню їх душевних сил).

До функції зовнішньої адаптації відносять такі: *інноваційна* (передбачає постійний пошук нововведень, що забезпечують конкурентну перевагу підприємства); *формування позитивного іміджу* (визначає створення сприятливого враження про підприємство в суспільстві); *орієнтація на споживача*; *управління партнерськими відносинами* (формує шанобливе ставлення до партнерів по бізнесу); *приспособлення підприємства до потреб суспільства* (забезпечує інтеграцію підприємства в соціальні структури).

Проведене дослідження доводить, що умови формування організаційної культури підприємства є спробою конструктивного впливу на поведінку персоналу. У ході розробки керівниками підприємства певних установок, системи цінностей для працівників в рам-

ках певної організаційної структури можна стимулювати, планувати і прогнозувати бажану поведінку, але при цьому слід враховувати культуру підприємства, яка вже склалася.

Пропонуємо управління організаційною культурою розуміти як свідоме і навмисне вдосконалення будь-яких дій в культурі підприємства відповідно до цінностей та функцій внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації, але у постійній взаємодії із внутрішнім та зовнішнім оточенням, що постійно, безперервно змінюються. В даних обставинах процес управління організаційною культурою підприємства доцільно проводити поетапно, але на кожному етапі буде формуватися свій вплив на якість трудового життя працівників підприємства (рис. 1).

Перший етап: базовий. Проводиться ідентифікація поточного стану організаційної культури відповідно до функцій внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації, що допомагає керівництву підприємства визначити

основні елементи та цінності організаційної культури підприємства.

Головним елементом організаційної культури будемо вважати цінності, які для підприємства є загальновідомими і декларованими: 1) орієнтація на результат (підкреслює досягнення і результати); 2) орієнтація на працівників (базується на справедливості, терпимості і повазі до особистості); 3) орієнтація на команду (підкреслення і заохочення співробітництва); 4) увага до деталей (цінує точність і аналітичний підхід до ситуацій і проблем, що склалися на підприємстві); 5) стабільності (забезпечує безпеку і дотримання поставлених цілей, місії); 6) інноваційності (заохочення експериментів і ризикованих дій); 7) агресивності (стимулювання дій, направлених на підтримання змагального духу).

До інших елементів організаційної культури будемо відносити: *філософію та місію підприємства* (загальні ідеологічні і навіть, політичні принципи, які визна-

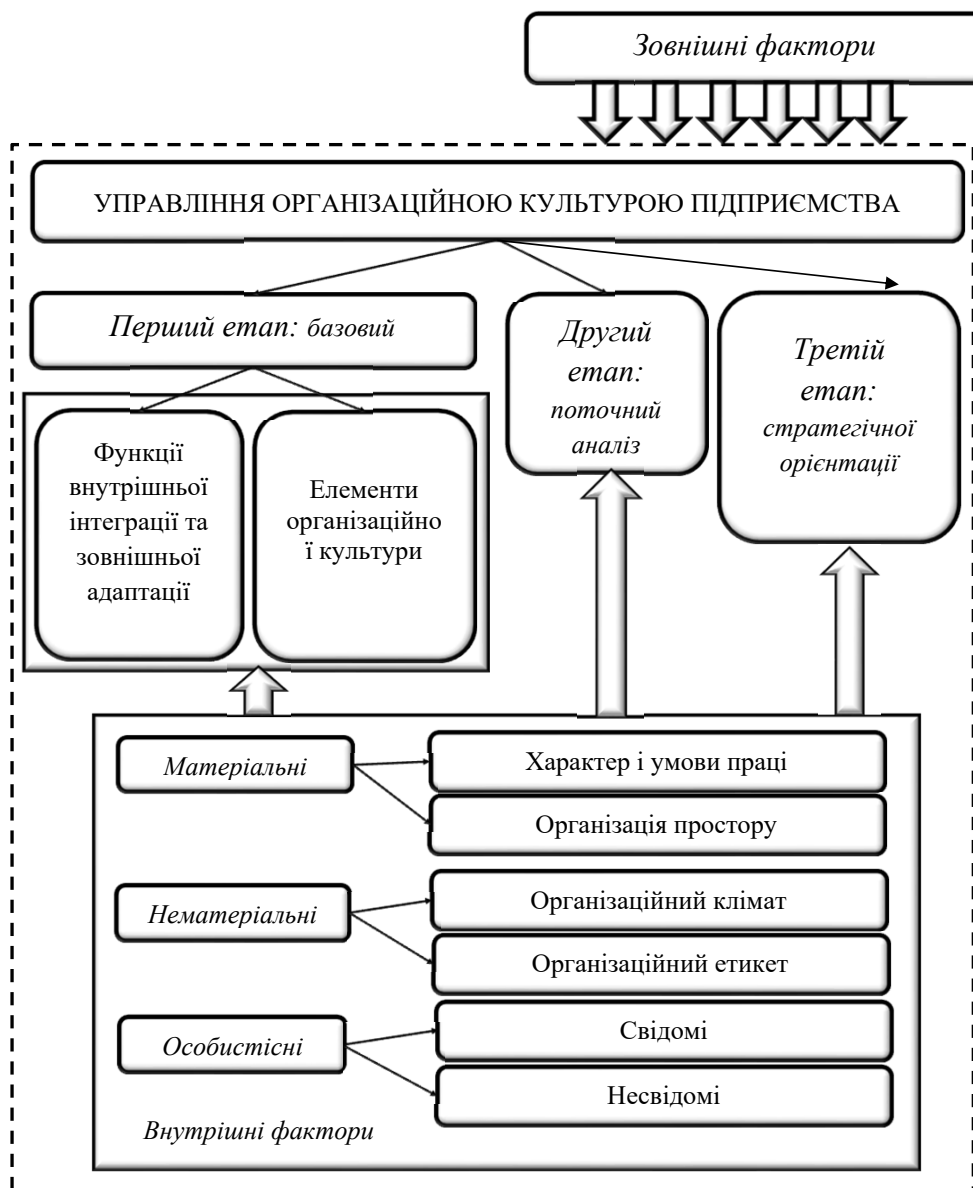


Рис. 1. Управління організаційною культурою

Джерело: розроблено автором

чають дії підприємства щодо працівників, клієнтів, посередників); *групові норми* (зразки і стандарти, які регламентують поведінку працівників підприємства); *поведінкові стереотипи* (сленг, спільну мову, які використовуються працівниками підприємства; традиції і звичаї, дотримувані ними; ритуали, що здійснюються в певних випадках); *«правила гри»* (правила поведінки працівників на роботі; обмеження і традиції, необхідні для засвоєння всіма новими працівниками колективу); *організаційний клімат* («дух підприємства», який визначається складом колективу і характерним чином взаємодії між його працівниками, а також з клієнтами та іншими особами); *існуючий практичний досвід* (технічні прийоми і методи, які використовуються працівниками колективу для досягнення заданих цілей; здатність здійснення певних дій в певних ситуаціях, які передаються в колективі із покоління в покоління, і які не вимагають неодмінною письмової фіксації).

Другий етап: поточний аналіз. На цьому етапі проводиться поточний аналіз організаційної культури підприємства, за результатами якого керівництво або змінюють або залишають в тому вигляді, яким є функції та елементи організаційної культури. При цьому стратегія управління зміною організаційної культури повинна бути побудована на умовах, при яких кожен співробітник буде самостійно прагнути до ефективної роботи всього колективу підприємства.

Третій етап: стратегічної орієнтації. Керівники підприємства аналізують, наскільки якісно впливає стратегія управління організаційною культурою на розвиток підприємства у межах визначених функцій та розробка елементів

В кінці кожного етапу проводиться оцінювання ефективності управління організаційною культурою підприємства під впливом внутрішніх чинників, що дозволяє керівництву підприємства визначати стан організаційного клімату, характер і умови праці, організацію простору, особистісні характеристики працівників, діючі норми етикету тощо. В рамках управління персоналом підприємства пропонуємо розглядати внутрішні чинники у межах трьох груп:

- 1) матеріальні: характер і умови праці; організація простору;
- 2) нематеріальні: організаційний клімат; організаційний етикет;
- 3) особистісні: свідомі (тип керівника або тип управління або лідерства; психологічні типи співробіт-

ників або колективу); невідомі (дії працівника, які не враховують можливі наслідки).

У ході проведення етапів управління організаційною культурою бажано враховувати невірні підходи, що може привести до ряду проблем:

– підвищення рівня соціального комфорту може вплинути на появу надмірних фінансових витрат. Необхідно опрацювати методики вдосконалення вже здійснюваних витрат, вкладати фінансові кошти в програми навчання працівників, які допоможуть забезпечити підприємству сталий розвиток;

– прагнення впровадити цінності, норми та інші елементи організаційної культури, яких дотримується керівник підприємства, що може привести до погіршення якості трудового життя. Почасти це відбувається через те, що реально існуючі цінності і норми вступають в конфлікт з новими організаційними нормами. Необхідно враховувати специфіку роботи підприємства, розвивати і впроваджувати тільки систему управління організаційною культурою, яка влаштує весь персонал.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дозволяє представити власний погляд на управління організаційною культурою підприємства, що розуміється як свідоме і навмисне вдосконалення будь-яких дій в культурі підприємства відповідно до цінностей та функцій внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації, але у постійній взаємодії із внутрішнім та зовнішнім оточенням, що постійно, безперервно змінюються. Запропоновано процес управління організаційною культурою підприємства проводити у три етапи: базовий, поточного аналізу та стратегічної орієнтації.

Зазначимо, що це управління є складним та багатограним процесом, який обов'язково буде враховувати три концепції культури: соціальну культуру (відображає ролі та обов'язки працівників з урахуванням їх класових відмінностей і розподілу влади тощо); матеріальну культуру (включає вивчення особливостей виконання трудового процесу кожного окремого працівника); ідеологічна культура (пов'язана з цінностями, переконаннями та ідеалами працівників або колективів, та включає в себе емоційні та інтелектуальні принципи, що регулюють повсякденне існування і взаємодію працівників). Тому реалізація управління організаційною культурою можливо з урахуванням специфіки роботи підприємства та його розмірів.

Список використаних джерел:

1. Blake R., Mouton J. The Managerial Grid. Houston: Gulf. 1994.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. Санкт-петербург : Питер, 2001. 320 с.
3. Denison D., Mishra A. Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 1995, V. 1.6. P. 204–223.
4. Броніцький О.М. Функції організаційної культури. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. № 530. Харків : РізоХНУ, 2001. С. 97–100.
5. Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. Компетентные требования при проведении анализа систем управления персоналом организации. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2013. № 8 (часть 3).
6. Кармышев Ю.А., Руденко Н.Ю. Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой инновационной фирмы. *Социально-экономические явления и процессы*. 2012. № 1. С. 82–88.
7. Логинова О.Б. Проблема выбора типа организационной культуры. *Экономика и экологический менеджмент*. 2011. № 2. С. 354–360.
8. Назаренко М.А., Дзюба С.Ф., Котенцов А.Ю., Духнина Л.С., Лебедин А.А. Организационная культура в системе управления персоналом. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2013. № 7. С. 191–192.

9. Сур'як А.В. Основи економічної культури : Навч. пос. Київ : Кондор, 2004. 256 с.
10. Усачева В.В. К вопросу об истории понятия «организационная культура». *Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна*. Випуск 34. Донецьк : ДонНТУ, 2001. С. 157–166.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. 3-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 336 с.
12. Варнеке, Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. пер. с немецкого. Москва : МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999. 280 с.
13. Роббинз, С.П. Основы организационного поведения. пер.с английского. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 448 с.
14. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании. Москва : ИНФРА-М, 2009. 624 с.
15. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Организационная культура: возможности реализации. Управление корпоративной культурой. Москва : Издательский дом «Гребенников». 2010. № 2 (6). С. 69–80.
16. Євтушенко Н.О. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України : монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2017. 535 с.

References:

1. Blake R., Mouton J. (1994) The Managerial Grid. Houston: Gulf.
2. Kameron K., Kuinn R. (2001) Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury [Diagnostics and change of organizational culture]: Per. s angl. SPb.: Piter.
3. Denison D., Mishra A. (1995) K teorii organizatsionnoy kul'tury i effektivnosti. *Organizatsionnaya nauka*, no. 1.6, pp. 204–223.
4. Bronyts'kyu O.M. (2001) Funktsiyi orhanizatsiynoyi kul'tury [Functions of organizational culture]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu im. V.N. Karazina*, no. 530, pp. 97–100. Kharkiv: RizoKHNU.
5. Gor'kova I.A., Alyab'yeva T.A., Gorshkova Ye.S., Koreshkova A.B., Fetisova M.M. (2013) Kompetentnyye trebovaniya pri provedenii analiza sistem upravleniya personalom organizatsii [Competent requirements when analyzing the organization's personnel management systems. International]. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy*, no. 8.
6. Karmyshev YU.A., Rudenko N.YU. (2012) Teoreticheskiye i metodicheskiye aspekty upravleniya organizatsionnoy kul'turoy innovatsionnoy firmy [Theoretical and methodological aspects of managing the organizational culture of an innovative firm]. *Sotsial'no-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy*, no. 1, pp. 82–88.
7. Loginova O.B. (2011) Problema vybora tipa organizatsionnoy kul'tury [The problem of choosing the type of organizational culture]. *Ekonomika i ekologicheskyy menedzhment*, no. 2, pp. 354–360.
8. Nazarenko M.A., Dzyuba S.F., Kotentsov A.YU., Dukhnina L.S., Lebedin A.A. (2013) Organizatsionnaya kul'tura v sisteme upravleniya personalom [Organizational culture in the personnel management system. International]. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy*, no. 7, pp. 191–192.
9. Sur'yak A.V. (2004) Osnovy ekonomichnoy kul'tury [Fundamentals of economic culture]: Navch.pos. Kyiv: Kondor, 256 p.
10. Usacheva V.V. (2001) K voprosu ob ystoriy ponyatyaya «orhanyzatsyonnaya kul'tura». [On the question of the history of the concept of «organizational culture»]. *Naukovi pratsi Donets'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 34, pp. 157–166. Donets'k: DonNTU.
11. Sheyn E. (2007) Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]: Per. s angl. 3-ye izd. SPb.: Piter, 336 p.
12. Varneke KH.-YU. (1999) Revolyutsiya v predprinimatel'skoy kul'ture. Fraktal'noye predpriyatiye [A revolution in entrepreneurial culture. Fractal enterprise]. Per. s nemetskogo. Moskva: MAIK "Nauka/Interperiodika", 280 p.
13. Robbinz S.P. (2006) Osnovy organizatsionnogo povedeniya [Fundamentals of Organizational Behavior]. Per.s angliyskogo. Moskva: Izdatel'skiy dom «Vil'yams». 448.
14. Solomanidina T.O. (2009) Organizatsionnaya kul'tura kompanii [Organizational culture of the company]. Moskva: INFRA-M, 624 p.
15. Odegov YU.G., Rudenko G.G. (2010) Organizatsionnaya kul'tura: vozmozhnosti realizatsii [Organizational culture: opportunities for implementation]. *Upravleniye korporativnoy kul'turoy*, no. 2 (6), pp. 69–80. Moskva: Izdatel'skiy dom «Grebennikov».
16. Yevtushenko N.O. (2017) Mekhanizm konsal'tynhovoyi vzayemodiyi pidpryyemstv na rynku telekomunikatsiynnykh posluh Ukrainy [The mechanism of consulting interaction of enterprises in the market of telecommunication services of Ukraine]: monograph. Kyiv, SIC GROUP Ukraine LLC, 535 p.