

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-25>**Юськевич А.І.***слухач магістратури**Тернопільського національного економічного університету***Легкий О.А.***кандидат економічних наук,**Тернопільський національний економічний університет***Yuskevych Anastasiia***MA Student,**Ternopil National Economic University***Lehkyu Oleh***PhD,**Ternopil National Economic University*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ МІСЦЕ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS PLACE IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто теоретичні аспекти організаційної культури, досліджено та узагальнено підходи вітчизняних та зарубіжних учених до вивчення поняття «організаційна культура». Розглянуто її загальні та спеціальні принципи. Окреслено основні функції культури організації. Описано структуру організаційної культури підприємства та її функціональні елементи. Обґрунтовано найвідоміші типи організаційних культур, які найчастіше застосовуються під час формування організації чи її реорганізації. Виокремлено методи формування культури на підприємстві. Визначено основні чинники, які перешкоджають прийняттю персоналом актуальної організаційної культури. Представлено взаємозалежність організаційної культури компанії та її менеджменту. Досліджено роль організаційної культури як вагомого інструмента щодо підвищення позитивного іміджу компанії, що, своєю чергою, є найважливішим чинником успішності на ринку завдяки збільшенню рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: організаційна культура, рівень організаційної культури, підприємство, інновації, цінності, традиції, персонал.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены теоретические аспекты организационной культуры, исследованы и обобщены подходы отечественных и зарубежных ученых к изучению понятия организационной культуры. Рассмотрены ее общие и специальные принципы. Определены основные функции культуры организации. Описаны структура организационной культуры предприятия и ее функциональные элементы. Обоснованы известные типы организационных культур, которые чаще всего применяются при формировании организации или же ее реорганизации. Выделены методы формирования культуры на предприятии. Определены основные факторы, которые препятствуют принятию персоналом актуальной организационной культуры. Представлена взаимозависимость организационной культуры компании и ее менеджмента. Исследована роль организационной культуры как весомого инструмента по повышению положительного имиджа компании, что, в свою очередь, является важнейшим фактором успешности на рынке из-за увеличения уровня конкурентоспособности.

Ключевые слова: организационная культура, уровень организационной культуры, предприятие, инновации, ценности, традиции, персонал.

ANNOTATION

The article discusses the theoretical aspects of organizational culture, investigates and generalizes approaches of domestic and foreign scientists to study the concept of organizational culture, which could be described in general as a system of relations between all branches of the enterprise, communications, values, norms and rules of work, passing historically important information to the following who work for the organization and its other features. The author's understanding of the concept of organizational culture is given. The importance of conducting trainings of staff for its proper adoption and improvement of organizational culture is described. The level of studying of this concept at the present stage is determined, namely the low level of studying of organizational culture at modern enterprises and its widespread use in foreign companies. Its general and specific principles are considered. The main functions of the organization's culture are outlined. The structure of the organizational culture of the enterprise, which is divided into subsystems, levels and components, and its functional elements, which are divided into seven types, are described. The most well-known types of organizational cultures that are most often used in their formation or reorganization are substantiated. The methods of formation of culture at the enterprise, which will determine the basis of communication between the subordinates and the management, create values, traditions and features of the enterprise and perception of these elements by all employees, are distinguished. The main factors that hinder the adoption of actual organizational culture by staff and ways of avoiding them and adopting changes are identified. The interdependence of the organizational culture of the company with its management is presented, namely the correctness of human resources management. The role of organizational culture as a powerful tool for enhancing the positive image of the company is investigated, which, in turn, is the most important factor of success in the market, increasing the level of competitiveness. Described as a change in organizational design can affect the change in the organizational culture itself. Accordingly, it can be summarized that the high level of culture of each employee will shape the effective corporate culture of each functional unit, the whole company and will determine all the peculiarities of cooperation with employees, managers, intermediaries, consumers, competitors and other components of communication.

Key words: organizational culture, level of organizational culture, enterprise, innovations, values, traditions, personnel.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Питання організаційної культури вважається досить актуальним на сучасному етапі розвитку економіки, в умовах інформаційної та технологічної революцій, адже підприємство, яке зуміє побудувати високоєфективну організаційну культуру, матиме впливовіший імідж серед конкурентів, а його продукція чи послуги будуть користуватися підвищеним попитом серед споживачів. Безумовно, організаційна культура, а саме рівень її розвитку, займає чільне місце серед найважливіших чинників, які впливають на ефективну роботу всередині організації та її позиціонування на ринку. Тому доцільно припустити, що культура кожного працівника, наслідування цінностей, традицій, місії, історичних подій підприємства, взаємоповага та взаєморозуміння всіх ланок формуватимуть позитивні відносини між ними, що, своєю чергою, забезпечуватиме високу ділову репутацію, ефективність, та, дотично, приносити прибуток завдяки підвищенню рівня довіри покупців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Теоретичні аспекти організаційної культури досліджувалися такими вітчизняними та зарубіжними науковцями й практиками, як: В. Буркель, В.Л. Гевко, А.А. Герасимчук, Г.М. Захарчин, І.А. Ігнатієва, М.І. Копитко, О.Ю. Красовська, О.М. Марченко, О.Б. Марцінковська, Х. Мольтке, Г.В. Осовська, Ю.І. Палеха, Л.І. Скібіцька, Л.М. Томаневич, Е.Х. Шейн, О.М. Шиян.

Однак ця сфера управління підприємством вважається доволі новою, де досить часто проявляються недосліджені проблеми чи недоліки, часті зміни, тому поняття організаційної культури потребує більш детального дослідження та аналізування для кращого розуміння, застосування та вдосконалення різними типами організацій.

Багато ретроспективних та сучасних учених присвятили свої наукові дослідження розв'язанню проблем, які проявлялися на різних етапах розвитку окремих складників організаційної культури, та визначенню її ролі в системі менеджменту підприємства. Однак не

сформовано єдиного підходу, який би міг описати повну сутність зазначеного поняття та його складників. Цей аспект і є основою дослідження, яке спрямоване на виявлення сучасних підходів, які б могли якнайширше та найточніше висвітлити теоретичну основу організаційної культури та її вплив на успішність компанії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є детальне опрацювання самого поняття «організаційна культура», її елементів, принципів, функцій, структури, чинників, які перешкоджають позитивним змінам у відносинах між працівниками, методів виявлення та вдосконалення, котрі є важливими частинами управління людськими ресурсами підприємства, та місця організаційної культури в загальному менеджменті.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття організаційної культури досліджувалося відомими науковцями, які частково трактували її загальне значення.

Перші згадки про організаційну культуру частково були в таких науках, як соціологія, філософія, психологія. Самостійне перше трактування організаційної культури було запропоновано у ХІХ ст. у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Х. Мольтке. Він стверджував, що це – «...відносини в офіцерському середовищі» [1, с. 86–91].

Своєю чергою, Е. Шейн розглядає «організаційну культуру як комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як правильний образ мислення і почуттів у відношенні згаданих проблем» [2, с. 96].

Узагальнені підходи до трактування терміна «організаційна культура» подано в табл. 1.

З огляду на тези, зазначені в табл. 1, сформовано таке визначення терміна «організаційна культура»: це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які

Таблиця 1

Визначення поняття «організаційна культура» науковцями та суспільними діячами

Твердження організаційної культури підприємства	Автор
Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників.	І.А. Ігнатієва
Це один із найважливіших чинників, що відповідають за її існування.	Шенплайн
Вона містить велику кількість правил, які сформувалися в організації підсвідомо і самі увійшли всередину та завжди регулювалися директором для забезпечення системної роботи працівників.	Буркель
Вона визначається як вірування та переконання, які мають місце у фірмі й які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів.	Ру і Холенд
Це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації.	Френ і Браунел

Джерело: сформовано за [3, с. 86–91; 4, с. 97; 5, с. 59; 6]

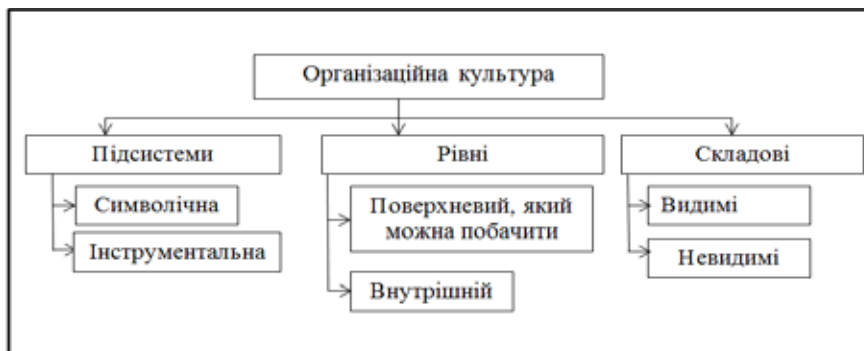


Рис. 1. Структура організаційної культури

Джерело: сформовано на основі [7, с. 300]

включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства.

Як один з основних важелів впливу на компанію організаційна культура має власну структуру, яку відображено на рис. 1.

Зазначена на рис. 1 структура поділяється на такі елементи: традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, цілі, правила й норми поведінки, етичні норми компанії.

Виокремлюють такі основні принципи, які впливають на формування та вдосконалення організаційної культури: системності, корисності, відкритості, постійного вдосконалення, соціально-економічного розвитку, законності, узгодженості із цілями, місією, стратегічними планами компанії, винагороди й наочності.

Цінності організаційної складаються з таких основних елементів, загальна частка кожного зображена на рис. 2 (відповідно до акцентів у працях зазначених вище учених).

Серед загальних видів організаційної культури, які найчастіше використовуються на практиці, виділяють:

– культуру влади – найважливішим вважається лідер, який спрямовує діяльність працівників та якого постійно наслідують; компанія з такою культурою будується за ієрархічним принципом;

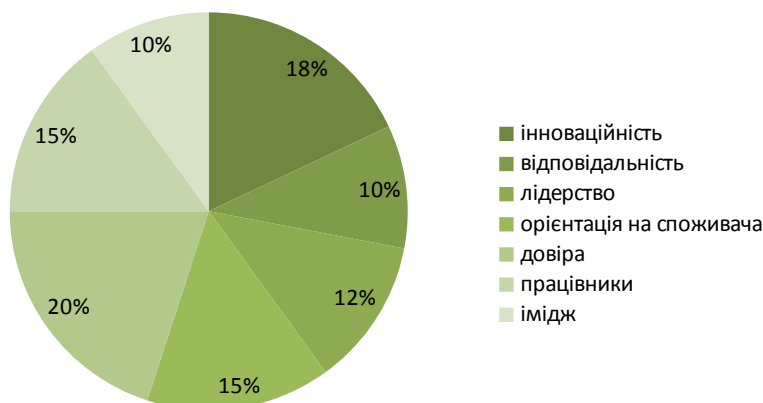


Рис. 2. Частка основних елементів цінностей організаційної культури

Джерело: сформовано авторами

– культуру ролі – характеризується функціональним розподілом

повноважень та обов'язків відповідно до кваліфікації працівників; основним чинником є безпосереднє підпорядкування нижчих ланок вищим;

– культуру особистості – орієнтується на власні інтереси кожного працівника, його комфорт на робочому місці. На перше місце виносять не лише виконання поставлених завдань, а й задоволення своїх цілей, уміння знайти компро-

міс, домовлятися;

– культуру завдання – найважливішим аргументом у роботі є виконання поставлених завдань, реалізація проєктів, а на друге місце виносяться особисті цілі; працівники компаній із таким типом переважно об'єднуються в групи для виконання поставленої роботи й характеризуються високим рівнем професіоналізму [8, с. 180].

Високоєфективна організаційна культура виконує низку функцій, серед яких:

- підтримка цінностей та іміджу компанії;
- інформаційна та комунікаційна;
- мотиваційна;
- дотримання якості виконаної роботи.

Організаційна культура є одним із найвпливовіших елементів менеджменту організації. Її можна віднести до чинників впливу на управління, оскільки вона ґрунтується на вмінні менеджерів правильно спілкуватися з підлеглими, визначати, за якої співпраці робота буде найвдалішою: виконана індивідуально кожним підлеглим чи колективно виконання. Кожен менеджер повинен розвивати культуру підприємства, а для цього йому необхідно застосовувати методи оцінки організаційної культури в його колективі, до яких належать анкетування, проведення навчань, тренінгів, дослідження інструкцій чи інших документів, які пояснюють культурні елементи, порівнювати власну організаційну культуру з іншими, більш досконалішими та вміти вчасно ввести зміни, якщо це необхідно.

Організаційну культуру визначають як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства [9, с. 11]. Вона піддається регулярним змінам, які здійснюються шляхом упровадження інновацій у роботу підприємства. До них можна віднести зміну системи менеджменту, мотивації працівників, нагороду працівників, які по-особливому відзначилися у роботі, переобладнання робочих місць, зміну робочого часу, створення нових традицій, серед яких можуть бути нові свя-

та фірми або зміна символів, робочого одягу на сучасніший.

Ще одним інноваційним методом зміни рівня організаційної культури вважається впровадження в роботу CRM-систем, які передбачають підхід, що полягає у створенні й утриманні унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаєминами з клієнтами [10, с. 82].

Внесення інновацій завжди сприяє розвитку компанії, однак існують типи працівників, які не завжди їх приймуть, можуть часто створювати конфлікти, тому менеджерам необхідно вміти вчасно виявити недоліки серед таких підлеглих й застосувати до них інші методи управління, спілкування або провести детальніші тренінги щодо важливості внесення даних змін.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Культура суспільства є чинником, що змінюється, передається між поколіннями та несе вагому цінність. Тотожно даному поняттю можна прирівнювати культуру організації, основу якої становить людський чинник. Теоретичні аспекти поняття організаційної культури початково зароджувалися в інших науках і відокремилися в окрему наукову думку відносно недавно.

Запропоновано визначення, що організаційна культура – це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства.

Основними елементами організаційної культури можна визначити цінності, традиції, ідеології, переконання, правила та норми поведінки, які ідентифікують діяльність компанії. Її впровадження в організацію здійснюється на основі принципів, функцій, а застосування змін відбувається шляхом упровадження інновацій або реорганізації організаційної структури чи комунікацій у ній.

На сучасному етапі багато зарубіжних підприємств збагнули, наскільки важливим є такий елемент, як організаційна культура, й намагаються розвивати його до найвищого рівня. Серед вітчизняних підприємств багато опираються на зарубіжний досвід та застосовують найбільш зручні для них види управління культурою, коли для них найкращим варіантом може стати створення власної особливої, самобутньої культури. Саме зазначена проблематика й є напрямом подальших розвідок.

Запропоновано ранжування складників організаційної культури, а саме: інноваційність, довіра, працівники, орієнтація на споживача, лідерство, відповідальність та імідж. За рахунок їх постійного дослідження, оновлення організаційної культури менеджери компанії зможуть привести всі функціональні підрозділи та фірму в цілому до ефективної діяльності, отримати високі рейтинги серед найкращих компаній та сприяти розвитку свого позитивного іміджу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
2. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство. Санкт-Петербург : Пітер, 2007. С. 336.
3. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.
4. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації : підручник. Львів, 2015.
5. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81–85.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2009. С. 664.
7. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія : навчальний посібник. Київ : Європейський університет, 2004. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html> (дата звернення: 28.03.2020).
8. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. С. 344.
9. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 360.
10. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 30.03.2020).

REFERENCES:

1. Kopytko M. I. (2016) Korporatyvna kultura pidpriemstv: istoriia vynyknennia ta sutnist [Corporate Enterprise Culture: History and Essence]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 9, no. 1, pp. 86–91.
2. Shein E. Kh. (2007) *Orhanizatsiina kultura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. St. Petersburg: Peter, p. 336.
3. Krasovska O. Yu. (2017) Henezys poniattia «korporatyvna kultura pidpriemstva» [Genesis of the concept of "corporate culture of the enterprise"]. *Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 6, no 1, pp. 89–93.
4. Marchenko O. M., Tomanevych L. M. (2015) *Teoriia orhanizatsii* [Organization Theory]. Lviv.
5. Martsinkovska O. B., Lehkyi O. A. (2018) Orhanizatsiini aspekty vprovadzhennia CRM – system u diialnist pidpriemstva [Organizational aspects of implementation of CRM-systems in the activity of the enterprise]. *Regional aspects of development of productive forces of Ukraine*, vol. 23, pp. 81–85.
6. Osovka H. V. (2009) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Condor, p. 664.
7. Herasymchuk A. A., Palekha Yu. I., Shyian O. M. (2004) *Sotsiologhiia* [Sociology]. Available at: <http://politics.ellib.org/pages-11263.html> (accessed 28 March 2020).
8. Zakharchyn H. M. (2011) *Korporatyvna kultura* [Corporate culture]. Lviv: The New World, p. 344.
9. Skibitska L. I. (2010) *Orhanizatsiina pratsi menedzhera* [Organization of labor manager]. Kyiv: Center for Educational Literature, p. 360.
10. Hevko V. L. (2018) Orhanizatsiina kultura pidpriemstva ta osoblyvosti i umovy yii zminy [Organizational culture of the enterprise and features and conditions of its change]. *Investment: practice and experience*, vol. 16. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (accessed 30 March 2020).