

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ХАРЧИШИНА Олена Володимирівна

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Монографія

Київ-2011

УДК 658.1:338.439

ББК

Х

Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету харчових технологій
Протокол № 10 від 26 травня 2011 р.

Рецензенти:

О. А. Заїнчковський, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і права Національного університету харчових технологій

Г. М. Тарасюк, доктор економічних наук, професор кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету

О. В. Скидан, доктор економічних наук, завідувач кафедри організації виробничих та інформаційних систем Житомирського національного агроекологічного університету

Харчишина О. В.

Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. – 289 с.

ISBN

У монографії досліджено теоретичні засади організаційної культури в контексті сучасної парадигми менеджменту, розглянуто значення, властивості і функції організаційної культури, особливості процесу її формування, досліджено питання методології і методики діагностики організаційної культури, проведено аналіз сучасного стану галузі харчової промисловості України та Житомирської області, подано результати анкетного обстеження щодо стану формування організаційної культури на підприємствах з виробництва харчових продуктів і напоїв Житомирської області, визначено основні проблеми і перспективи формування організаційної культури в системі управління підприємствами харчової промисловості України.

Монографія призначена для викладачів, докторантів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей, керівників підприємств, а також інших осіб, які цікавляться питаннями формування організаційної культури в системі управління підприємствами в Україні.

УДК 658.1:338.439

ББК

ISBN

© О. В. Харчишина, 2011

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Культура організації в контексті сучасної парадигми управління	10
1.2. Еволюція наукових шкіл менеджменту та їх вплив на формування теорії організаційної культури	22
1.3. Дослідження економічної сутності категорії «організаційна культура підприємства»	36
1.4. Розвиток концептуальних уявлень про внутрішню будову організаційної культури	55
Розділ 2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	66
2.1. Організаційна культура як іманентна складова системи управління підприємствами	66
2.2. Властивості і функції організаційної культури підприємств	76
2.3. Теоретичні і прикладні аспекти внутрішньої будови організаційної культури підприємств	92
2.4. Характеристика процесу формування організаційної культури підприємств	109
Розділ 3. МЕТОДОЛОГІЯ І МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	125
3.1. Основні засади і напрями розвитку сучасної методології наукового дослідження організаційної культури підприємств	125
3.2. Типології організаційних культур та їх характеристика	137
3.3. Порівняльний аналіз сучасних методик діагностики організаційної культури підприємств	156

Розділ 4. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	178
4.1. Загальна характеристика сучасного стану та основних тенденцій розвитку галузі харчової промисловості в Україні	178
4.2. Особливості сучасного стану та тенденції розвитку галузі харчової промисловості в Житомирській області	198
4.3. Діагностика рівня організаційної культури та тенденцій її формування на підприємствах харчової промисловості	210
Розділ 5. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	221
5.1. Ефективна організаційна культура: базові засади	221
5.2. Корпоративний кодекс як важливий інструмент формування організаційної культури	230
5.3. Використання можливостей системи поширення знань в процесі формування організаційної культури підприємств харчової промисловості	244
ВИСНОВКИ	256
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	260
ДОДАТКИ	279

ВСТУП

Суперечливість світових економічних процесів в умовах глобалізації та розвитку інформаційного суспільства проявляється, з одного боку, у якісних масштабних перетвореннях, внаслідок чого унеможлиблюється використання усталених факторів економічного розвитку та інструментів забезпечення конкурентоспроможності та широко використовуються інноваційні стратегії, новітні, унікальні технології, в тому числі в галузі менеджменту; та, з іншого боку, у прагненні до певної гармонізації нормативно-управлінських інструментів, створенні міжнародних стандартів в сфері корпоративного управління. Відповідно зазнав змін вектор наукових досліджень в галузі менеджменту, «увага дослідників природи та розвитку організації зосереджувалась на ролі людського фактору з урахуванням особливостей внутрішнього середовища» [64]. Організація внутрішнього середовища підприємства все частіше починає асоціюватись із формуванням організаційної культури як найоптимальнішого підходу до забезпечення ефективної кооперації праці персоналу і адаптації підприємства до умов зовнішнього оточення.

В організаційній культурі 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 та власників. Саме це дає підстави вважати, що культура підприємства є, по суті, найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом економічного розвитку. Організаційна культура пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, вона є одночасно і продуктом життєдіяльності підприємства, і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності. Отже, в сучасних умовах позиціонування товару на ринку нібито відходить на задній план, а головним завданням менеджменту стає позиціонування фірми у суспільстві. Для досягнення цієї мети вирішальне значення має організаційна культура як

набір принципів і цінностей, який дозволяє ідентифікувати дану фірму і відрізнити її від іншої. Саме такий підхід до управління дає можливість створити фірмі необхідну репутацію, а отже, отримати суттєві переваги в перспективі, адже в сучасних умовах для забезпечення успіху організації керівник повинен фокусуватись не стільки на «конкуренцію не стільки між фірмами, скільки між їх організаційними формами і корпоративними культурами» [117, с.33].

Термін «організаційна культура» з'явився в науковій літературі на початку 70-х років минулого століття, хоча окремі аспекти цієї проблеми розглядались і раніше. Базою для вивчення культури підприємства були праці таких видатних представників школи людських стосунків, як Е. Мейо, М. Фоллетт, Ч. Бернард та ін. Саме ці вчені довели, що соціально-психологічні фактори виробництва є вагомими, а неформальні і нематеріальні засади співробітництва є важливішими, ніж формальні і матеріальні. Ці ідеї одержали свій подальший розвиток у цілій низці соціологічних і економічних теорій.

В зарубіжних країнах вивчення різних аспектів організаційної культури проводиться достатньо широко. В даний час дослідження зосереджені на таких теоретичних і практичних аспектах організаційної культури підприємств: оцінка і управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Діл, А. Кеннеді, Ч. Хенді, Г. Хофстед, Е. Шейн), оцінка впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління полікультурними організаціями (Дж. Дистефано, Г. Лейн, Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хамптед-Тернер, К. Хайяши, Г. Хофстед).

В Росії проблема організаційної культури також досліджується достатньо активно. Дослідженням організаційної культури як важливого важеля управління персоналом займаються такі вчені як Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, М. Курбатова, В. Коновалова, І. Ладанов, М. Магура, А.Радугін, В.Співак. В процесі пошуку нових напрямів практичного застосування концепції організаційної культури отримав розвиток новий

напрямок досліджень: вивчення організаційної культури як складової бренд-інтегрованого менеджменту (Г.Тулчинський, В.Терентьєва, Ф. Шаркова, Ткачев, А.Капітонов, Е. Капітонов), що передбачає не тільки створення методик управління організаційною культурою, але й вартісну її оцінку. Такий погляд на проблему культури фірми дає можливість оцінити її не просто як продукт спільної діяльності людей в процесі праці або як засіб забезпечення самореалізації індивіда, а вивчити її як важливий важіль забезпечення конкурентоспроможності, ринковий фактор ефективності, на який можна впливати і який можна вимірювати. Актуальними є також дослідження організаційної культури як необхідної умови забезпечення соціальної відповідальності бізнесу (Є. Малінін, Г.Тулчинський, В.Терентьєва).

В Україні дослідження проблеми організаційної культури знаходяться на початковому етапі, а тому не мають системного характеру. Незважаючи на велике практичне значення цієї проблеми і значний інтерес до неї фахівців-практиків з управління персоналом (про що свідчать численні публікації у фахових журналах з менеджменту та пропозиції консалтингових фірм), масштабні наукові дослідження в нашій країні з цієї проблематики не проводяться. Найчастіше вітчизняні науковці розглядають організаційну культуру як важливий аспект забезпечення ефективного управління персоналом (М. Дороніна, А. Доронін, А. Воронкова, Н. Гавкалова, В. Ковальова), як необхідну складову формування інтелектуального капіталу (О. Бутнік-Сіверський, С. Шкарлет, І. Мойсеєнко, Г. Жаворонкова), як складову праксеологічного підходу у менеджменті, необхідну умову забезпечення етики ділової взаємодії (Є. Ходаківський, Г. Чайка). Ґрунтовні дослідження щодо формування організаційної культури машинобудівних підприємств проведені дослідниками Г. Захарчин, Г. Хаєтом, О. Медведевою, окремі аспекти формування організаційної культури на підприємствах харчової промисловості досліджувались В. Кукобою, О. Драган.

Україна, як і інші постсоціалістичні країни, змушена була пройти прискореним шляхом розвитку економіки, внаслідок чого всі етапи розвитку бізнесу і технології менеджменту проходили в стислі строки і практично паралельно. Тому з проблемою формування організаційної культури, створення іміджу і брендів, соціальної відповідальності бізнесу наша країна зіштовхнулася на кілька десятиліть пізніше, ніж увесь цивілізований світ. Цей факт тільки підсилює значення розробки проблеми організаційної культури для розвитку економіки України та її інтеграції у світове господарство.

У монографії досліджено теоретичні засади організаційної культури в контексті сучасної парадигми менеджменту, розглянуто значення, властивості і функції організаційної культури, особливості процесу її формування, досліджено питання методології і методики діагностики організаційної культури, проведено аналіз сучасного стану галузі харчової промисловості України та Житомирської області, подано результати анкетного обстеження щодо стану формування організаційної культури на підприємствах з виробництва харчових продуктів і напоїв Житомирської області, визначено основні проблеми і перспективи формування організаційної культури в системі управління підприємствами харчової промисловості України.

Монографія призначена для викладачів, докторантів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей, керівників підприємств, а також інших осіб, які цікавляться питаннями формування організаційної культури в системі управління підприємствами в Україні.

Автор висловлює глибоку вдячність усім, хто сприяв написанню та оприлюдненню цієї наукової роботи: науковому консультанту, доктору економічних наук, професору, заслуженому діячу науки і техніки України, завідувачу кафедри економіки, обліку і фінансів Інституту післядипломної освіти Національного університету харчових технологій О.Б.Бутніку-Сіверському; рецензентам: доктору економічних наук, професору, завідувачу

кафедри економіки і права Національного університету харчових технологій О.А.Заїнчковському, доктору економічних наук, професору кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету Г.М.Тарасюк, доктору економічних наук, завідувачу кафедри організації виробничих та інформаційних систем Житомирського національного агроекологічного університету О.В. Скидану, а також багатьом іншим моїм колегам за допомогу, підтримку і цікаві дискусії. Також щирі слова подяки хочу висловити членам моєї родини, які так натхненно підтримували мене в процесі роботи над цією монографією: матері Любові Володимирівні та батькові Володимиру Терентійовичу, чоловікові Андрію, братові Ігорю та моїм донечкам Валерії та Олександрі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Культура організації в контексті сучасної парадигми управління

Ціннісно-нормативні та культурно-мотиваційні компоненти економічного життя є об'єктом досліджень з часів зародження перших теорій менеджменту, проте в суспільстві ще довгий час панувало уявлення про ці компоненти як несуттєві і вторинні фактори впливу на ефективність виробництва. Практично до початку 80-х років минулого століття відтворення культурного середовища підприємств проходило стихійно, без чіткого усвідомлення ступеня важливості і закономірностей цього процесу. Формування у 80-х - 90-х рр. нової парадигми менеджменту призвело до кардинальних змін у розумінні ролі культури у формуванні економічних показників діяльності підприємства, створенні його позитивного іміджу і бренду. По суті, еволюція технології і філософії менеджменту на сучасному етапі сприяла переходу організаційної культури із категорії другорядних факторів виробництва у категорію стратегічних ресурсів.

Суть концепції організаційної культури полягає у визнанні важливої ролі так званих «м'яких» факторів управління, більшість з яких не мають матеріальної форми і справляють опосередкований вплив результати економічної діяльності суб'єктів господарювання. До складу таких факторів прийнято включати цінності та переконання (базовий фактор), а також місію і принципи підприємства, символи і церемонії, внутрішні взаємовідносини і комунікації, стиль лідерства, імідж, бренд та цілу низку інших елементів. Опосередкований характер впливу на економічні результати зовсім не означає, що такий вплив є незначним. Навпаки, такий вплив є значним, але відстроченим у часі. Тобто сьгоднішні зусилля, направлені на розвиток організаційної культури, здатні дати ефект лише через певний проміжок

часу; збільшення періоду впливу на організаційну культуру та його якісно-кількісних характеристик сприяє прогресивному зростанню економічного і соціального ефекту; після припинення зусиль щодо формування організаційної культури протягом певного проміжку часу ще зберігається позитивний ефект.

Саме концепція організаційної культури дає можливість пояснити відмінності у рівні ефективності господарської діяльності підприємств, які діють в межах одного сегменту ринку: в умовах одного і того ж зовнішнього середовища, використовуючи однакові фактори виробництва очевидні переваги має те підприємство, характеристики організаційної культури якого є більш досконалішими. З точки зору досягнення кращих економічних результатів, забезпечення сталого розвитку важливим є такі характеристики організаційної культури є адаптивність як здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, сила як міра прийняття персоналом загальноорганізаційних цінностей, а також рівень відповідності організаційних цінностей загальнолюдським і національним нормам.

Нематеріальна форма більшої частини елементів організаційної культури, складність її оцінки (в першу чергу економічної), а також специфіка світогляду в першій половині ХХ ст. не сприяли розвитку подібних ідей у складі теорій менеджменту класичного і раннього гуманістичного напрямів. Лише в процесі еволюційного розвитку бачення ролі людини у досягненні результатів виробництва, формування окремих шкіл у складі гуманістичного напрямку теорій менеджменту і появою сучасних підходів в управлінні концепція організаційної культури оформилась як самостійний науковий підхід і самодостатній механізм системи управління.

Дослідники вказують на наявність цілої низки передумов розвитку концепції організаційної культури, суть яких зводиться до появи важливих змін у сучасній парадигмі менеджменту та виняткового значення

організаційної культури для забезпечення сталого розвитку підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Передумови формування і розвитку концепції організаційної культури

Науково-теоретичні	Прикладні
<p>1) криза наукових парадигм менеджменту та одночасне виникнення попиту на нові, ціннісно-орієнтовані принципи організації управлінської діяльності, необхідність пошуку альтернативних шляхів до оцінки критеріїв ефективності підприємств;</p> <p>2) потенційна спроможність наукової управлінської думки сформувати нову концепцію, яка базуватиметься на ціннісних, морально-етичних нормах суспільства;</p> <p>3) концепція організаційної культури відповідає вимогам часу щодо поширення практики міждисциплінарних досліджень;</p> <p>4) широке практичне використання системного підходу у дослідженні явищ і процесів вимагає трансформації усіх форм життєдіяльності, до яких також відносяться свідомість і культура;</p> <p>5) посилена увага до концепції організаційної культури пояснюється також зміною у ментальному розумінні людством світу і явищ, які в ньому відбуваються</p>	<p>1) значне загострення конкуренції, яке змушує підприємства вести пошук внутрішніх ресурсів підвищення ефективності;</p> <p>2) розширення практики використання методів управління, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях;</p> <p>3) посилення уваги менеджменту до вивчення організаційної поведінки, осмислити яку без фактору організаційної культури неможливо;</p> <p>4) наявність тенденції до розвитку демократії та співробітництва в процесі організаційних перетворень в усьому світі;</p> <p>5) концепція організаційної культури дає можливість створити нові суспільні інститути (формальні і неформальні правила), а також механізми управління ними, що дає можливість полегшити протікання трансформаційних процесів і покращити використання людського потенціалу;</p> <p>6) існування тісного зв'язку між організаційною культурою та ефективністю діяльності підприємства, його сталим розвитком</p>

Джерело: складено і доповнено автором на основі: [42, с.58-60; 44; 89, с.77-79]

В останні два десятиліття концепція організаційної культури набуває в США та європейських країнах великої популярності: виконується значна кількість досліджень, до навчальних програм вводяться спеціалізовані курси. Наприклад, американський щотижневик «Бізнес вік» у 1992 р. та в 1993 р. визнавав бізнес-школу Келлога найкращою у США саме за викладання у складі навчальних програм курсів культури та етики підприємництва [74, с.3]. На проведення досліджень з проблем організаційної культури та розробки навчальних програм благодійні фонди та бізнесмени виділяють значні суми коштів: наприклад, Гарвардський університет отримав від американського бізнесмена Д. Шеда 20 млн. дол. для розробки і запровадження у навчальний процес курсів з організаційної культури та етики бізнесу [74, с.3].

Концепція організаційної культури спростовує поширену тезу про те, що людина завжди діє раціонально, керуючись тільки інтересами власної вигоди. Насправді морально-етичні аспекти поведінки індивіда (в т. ч. трудової поведінки) є надзвичайно важливими. Причинами успішного соціально-економічного розвитку країн Європейського союзу, Японії, США є наповнення праці глибоким морально-етичним змістом. Ставлення до праці як суспільного обов'язку, отримання задоволення від праці, відповідальне ставлення до споживачів і зовнішнього середовища є не тільки характеристиками ментальності чи результатом релігійного виховання пересічного європейця, але й необхідними умовами досягнення високих результатів роботи. На необхідності використання високих етичних стандартів в організації праці наголошують не тільки духовні лідери (наприклад, Павло Іоанн II), на цьому базисі ґрунтується один із сучасних наукових напрямів у менеджменті – праксеологія [10; 153]. Відповідальне ставлення персоналу до результатів праці і таке ж відповідальне ставлення роботодавців до потреб і умов праці найманого персоналу є не просто вимогами часу, а важливою складовою світогляду цивілізованої людини і необхідною умовою ефективної роботи підприємства в умовах турбулентного середовища. Дуже актуальними у цьому сенсі є слова М.

Вебера: «повсякденне панування абсолютної безсоромності у справі добування грошей було специфічною характерною рисою саме тих країн, які за своїм буржуазно-капіталістичним розвитком є відсталими за західно-європейськими масштабами» [16, с.78].

Питання значення, формування і оцінки організаційної культури є актуальними темами як спеціалізованих наукових видань, так і періодичних видань з питань економіки та бізнесу. Численні опитування фахівців і керівників свідчать про усвідомлення ними важливості організаційно-культурного підходу у менеджменті. Як свідчать результати одного з таких інтерв'ю, проведеного журналом «Fortune», «більшість із них (директорів компаній – *прим. автора*) розглядають організаційну культуру як найбільш важливий механізм залучення, мотивації та утримання талановитих працівників. Ці якості, на думку респондентів, є найкращими показниками організаційної переваги» [31, с.133].

Підвищенню ролі організаційної культури в забезпеченні ефективного управління вітчизняними підприємствами харчової промисловості сприяють: 1) прискорення інтеграції України у світовий економічний простір, характерною рисою якого є широке використання в практиці управління підприємствами концепції організаційної культури; 2) наявність суттєвих фінансових проблем у значній кількості підприємств харчової промисловості, що ускладнює модернізацію основних засобів, унеможлиблює купівлю ноу-хау, патентів і т. і., а отже необхідність пошуку таких внутрішніх факторів розвитку, які не вимагають значних фінансових витрат. 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.

Інтерес до організаційної культури як об'єкта управління і важливого фактора забезпечення ефективності і конкурентоспроможності підприємства виник в процесі формування нової парадигми менеджменту. Поштовхом до

початку наукових досліджень феномену організаційної культури та її впливу на ефективність управління стала криза управління у США, а також стрімке і несподіване для західного світу зростання економіки Японії в повоєнний період. Науковці і практики висловлювали різні точки зору, аналізуючи природу такого технологічного прориву, але практично всі визнавали переважну роль у цьому процесі одного фактора: своєї культури і стилю життя Японії [81, с.137-138].

Саме «японський прорив» змусив науковців світу вивчати особливості культури бізнесу, культури організацій, знаходити паралелі і відмінності між японським і вітчизняним досвідом. Під впливом таких процесів формується нова парадигма менеджменту, яка, крім постулатів загальної теорії управління, увібрала в себе провідні ідеї стратегічного менеджменту і маркетингу. Основними положеннями сучасної парадигми менеджменту є: 1) успіх організації залежить не тільки від ринкової позиції і наявності ресурсів, визначальною є роль людського фактору; 2) організація розглядається як відкрита динамічна система, основу якої складають спільні цінності індивідів; 3) зміщується головний акцент системи управління: з точки зору сучасного менеджменту ціль виконує вторинну роль у порівнянні із цінностями, а організація розглядається як самостійне культурне утворення; 4) необхідність постійної адаптації організації до умов турбулентного зовнішнього середовища зменшує значення постійного жорсткого контролю, вимагає змін у підходах до управління персоналом і акцентує увагу на самоменеджменті і саморозвитку індивіда, формуванні і поширенні знань, комплексному використанні нормативно-ціннісного, системного і ситуаційного підходів в управлінні; 5) посилення конкуренції вимагає від підприємств здійснювати діяльність з урахуванням довгострокової перспективи, тобто на основі принципів стратегічного управління; 6) перенасичення ринку товарами, посилення тенденції швидкого морального старіння товару вимагає широкого використання в процесі управління

принципів маркетингу; 7) формування концепції соціальної відповідальності бізнесу [75, с.70-71; 152, с.31-35; 60; 64].

Формування таких орієнтирів в епоху глобалізації та перенасичення ринку є цілком зрозумілим, адже сьогодні реальну перевагу можна одержати не стільки за рахунок ринкових факторів (доступу до природних ресурсів, стимулювання збуту, наукової організації праці, ціни), скільки за рахунок нематеріальних активів, інтелектуального потенціалу та неринкових факторів конкуренції, які уособлюються в бренді, іміджі компанії і передбачають цілеспрямований вплив на формування організаційної культури фірми. Отже, організаційна культура є результатом закономірного розвитку менеджменту як науки, важливою складовою його сучасної парадигми. Різноманітність наукових поглядів щодо місця і ролі організаційної культури є похідними від складових парадигми менеджменту (рис. 1.1).

Усі складові сучасної парадигми менеджменту об'єднані спільною ідеєю: забезпечення виживання організації в довгостроковому періоду за рахунок ефективного використання людських ресурсів, формування і вдосконалення знань, стимулювання творчості та інновацій, адже «в умовах сучасного ринку потрібне блискавичне реагування персоналу на зміни в навколишньому середовищі, динамічність якого зменшує можливість втрутитись в роботу кожного виконавця. Це означає, що небачено зростає роль його знань, навичок та вмінь» [64]. Вважаємо, що ступінь прагнення персоналу до здобуття нових знань, характер поведінки в нестандартних ситуаціях, ставлення до праці і споживачів в значній мірі обумовлюють параметрами організаційної культури. Власне, успішна реалізація п'яти основних концепцій сучасного менеджменту (управління знаннями, управління інтелектуальним потенціалом, стратегічне управління, стратегічний маркетинг та концепція соціальної відповідальності бізнесу) без змістового наповнення основними положеннями концепції організаційної культури втратили б важливу частину своєї економічної суті. А практична реалізація зазначених концепцій сучасної парадигми менеджменту без

врахування організаційної культури здатна нівелювати усі затрачені зусилля керівництва.

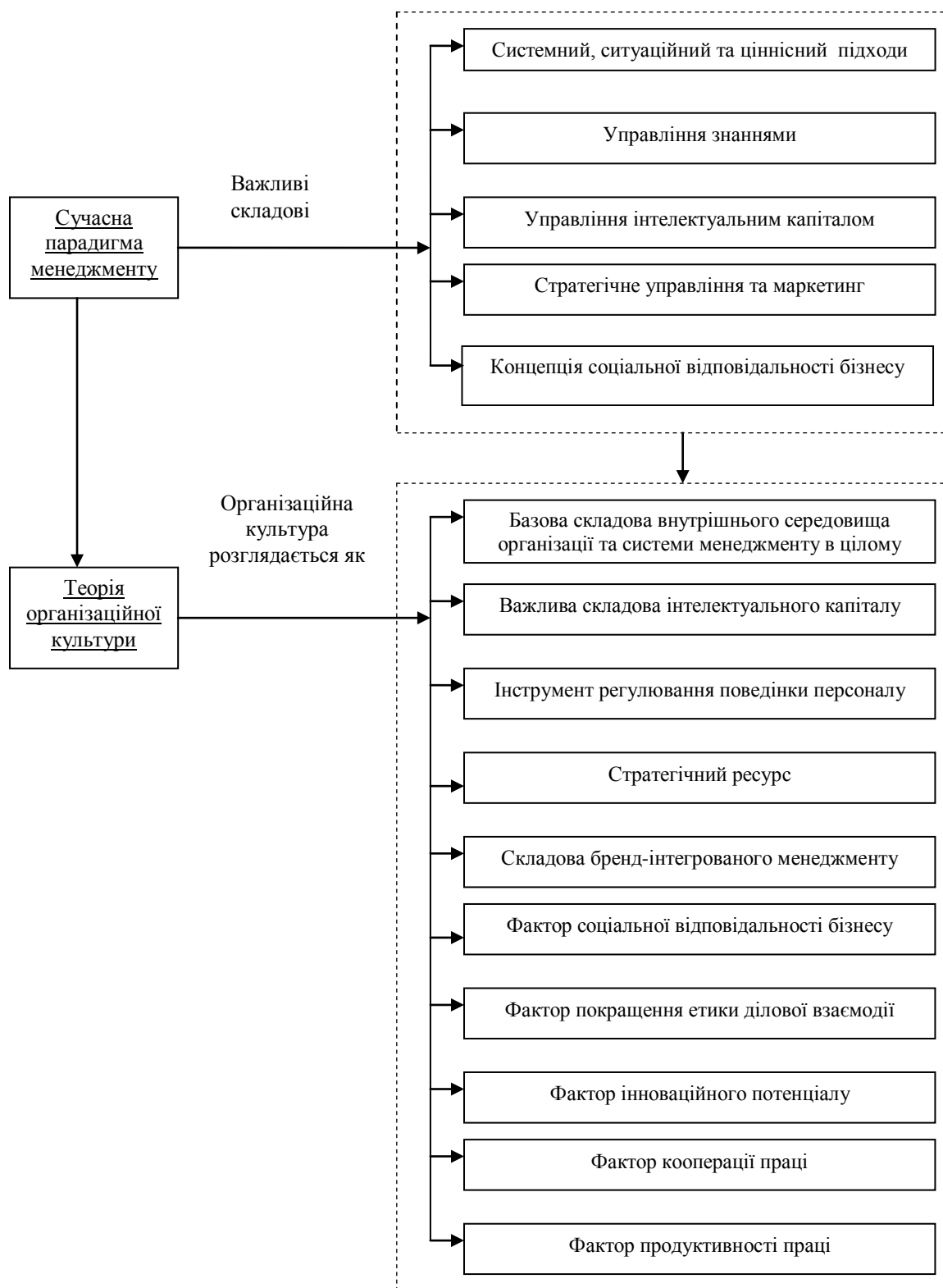


Рис. 1.1. Місце організаційної культури в сучасній парадигмі менеджменту

Джерело: власна розробка автора

Значення організаційної культури як складової сучасної парадигми менеджменту є унікальним і багатограним. Перш за все, слід наголосити на подвійній природі організаційної культури, адже вона «одночасно забезпечує, як це не парадоксально звучить, і стабільність організації, і її адаптивність. Культура створює стабільність, виконуючи роль сполучного розчину, який не дозволяє організації роздробитися на окремі складові. Вона укріплює її цілісність і злагодженість завдяки прихильності її членів чіткій системі узгоджених цінностей. Культура одночасно підсилює адаптивність, оскільки визначає набір принципів, якими керуються при розробці стратегій і переборювання непередбачених обставин» [51, с.201].

П. Друкер вказував на важливе значення організаційної культури як первинного фактора, який впливає на організацію діяльності будь-якого підприємства. В цьому сенсі організаційна культура є спільно створеним соціальним середовищем, яке сприяє об'єднанню зусиль персоналу для досягнення цілей без застосування конкретних заходів впливу з боку керівників [89].

Г. Мінцберг розглядає теорію організаційної культури як один із наукових напрямів стратегічного планування. Аналізуючи особливості різних шкіл стратегічного правління, він зазначає, що ««школа організаційної культури» розглядає колективний вимір процесу (формування стратегії – *прим. автора*), тобто такий його аспект, як кооперація...», а самим процесом керує ідеологія організації [78, с.3]. Зазначимо, що бачення організаційної культури як фактору кооперації праці всередині підприємства сягає своїм корінням у дослідження Ч. Барнарда.

Т. Персикова розглядає організаційну культуру як закономірний результат взаємодії індивідів у процесі праці: «культурологічний підхід в теорії організації розглядає і організацію, і її членів як носіїв єдиних цінностей та виконавців єдиних задач. Подібно до громадян однієї країни робітники сприяють зростанню і процвітанню своєї організації. З іншого боку, вони ж користуються плодами цього процвітання. Таким чином,

продуктивність праці членів організації і їх моральний дух є нероздільні» [89, с.80].

Професор Н. Л. Гавкалова, наголошуючи, що «неможливо провести чіткої межі між соціальними та економічними процесами, що властиві інформаційному суспільству» [23, с.133] доводить, що сприятливість організаційної культури нововведенням є другим за ступенем значущості фактором, що впливає на рівень інтелектуального капіталу підприємства [23, с.249-251]. Також організаційна культура є однією з необхідних складових соціально-орієнтованого менеджменту, а сам соціально-орієнтований менеджмент – «логічним продовженням еволюційних змін в наукових теоріях менеджменту, які стали віддзеркаленням змін в економіці і усій системі соціально-економічних відносин» [47, с.126].

Важливою метою застосування концепції організаційної культури на сучасних підприємствах є стимулювання інноваційної активності і творчості як важливих умов розвитку окремо взятих підприємств і суспільства в цілому [50; 59; 97]. В цьому плані організаційна культура виступає як базовий фактор змін як на макро-, так і на макрорівні, адже «ускладнення міжнародних корпоративних взаємозв'язків за умов формування глобальних інформаційно-комунікаційних мереж обумовлює необхідність використання принципово нових підходів до управління у парадигмі інноваційного, креативного менеджменту, де виключно важливу роль відіграє корпоративна культура» [87].

Направленість більшості інструментів організаційної культури на довгострокову перспективу сприяла формуванню уявлень про неї як про «сильний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників...» [57, с.104]. Стратегічний фокус організаційної культури в значній мірі пояснює характер її впливу на результати діяльності, а також її місце в системі управління підприємством. Адже «головним змістом стратегічного управління організацією є розробка і реалізація стратегічного

плану її поведінки. А це передбачає, в першу чергу, формування нової організаційної культури, яка забезпечує практичну реалізацію стратегії організації» [74, с.31].

Концепція організаційної культури впливає на всі сфери функціонування підприємства, в т. ч. і на його маркетингову діяльність. Хоча досить часто проблеми маркетингу та організаційної культури розглядаються в науковій літературі відмежовано, проте використання саме культурологічних підходів у маркетингу дає можливість подолати глибинні протиріччя між виробником і споживачем, зрівноважує їх інтереси на засадах загальнолюдських та організаційних цінностей. Адже «реальне використання принципів організаційної культури в маркетинговій діяльності стане можливим завдяки реалізації концепції соціально-орієнтованого маркетингу, яка покликана допомогти вирішувати ринкові проблеми не тільки прагматичним шляхом, але й через етичне осмислення шкоди чи вигоди суспільству» [45, с. 253].

Визначальне місце концепції організаційної культури у новій парадигмі менеджменту, великий інтерес дослідників до цієї проблематики та її широке застосування на практиці у США, Японії та країнах Західної Європи зовсім не означає, що організаційно-культурний підхід у менеджменті остаточно сформований. Відзначаючи велике теоретичне і практичне значення організаційної культури, дослідники так і не виробили єдиного бачення проблеми, понятійно-категоріальний апарат наукових шкіл має суттєві розбіжності, а методики оцінки і формування організаційної культури постійно вдосконалюються. Тому ми поділяємо думку відомого російського дослідника даної проблеми Співака В., який вважає, що «така множинність уявлень про структуру, склад елементів і форм прояву організаційної культури свідчить про недостатню вивченість цього явища» [108, с.112].

Отже, поява в науці управління такого напрямку як організаційна культура є закономірним етапом розвитку наукової думки, еволюції теорії та

загальної парадигми менеджменту, світоглядної концепції сучасного суспільства. Характерними ознаками концепції організаційної культури є використання в практиці управління загальнолюдських морально-етичних норм і цінностей, системний вплив на ефективність управління на основі узгодження індивідуальних і організаційних цінностей, забезпечення кооперації праці та приведення усіх елементів системи управління у відповідність із цінностями компанії. Попри те, що загальні уявлення про важливе значення теорії організаційної культури у науковців різних країн мають багато спільних рис, цей науковий напрям залишається недостатньо вивченим, потребує додаткових досліджень як щодо основоположних питань (дефініції, класифікації, методи дослідження), так і щодо практичних аспектів використання в умовах підприємств в Україні [131; 135].

Розвиток інформаційного суспільства і наближення перспективи переходу до суспільства інтелектуального, основу якого складає «економіка знань», ставить перед науковцями і практикаками з управління нові виклики і задачі. Вирішення цих завдань не просто певною мірою торкається концепції організаційної культури: без цілеспрямованого впливу на її формування реалізація жодної із складових сучасної парадигми менеджменту є просто неможливою.

1.2. Еволюція наукових шкіл менеджменту та їх вплив на формування теорії організаційної культури

Прийнято вважати, що теорія організаційної культури зародилась наприкінці 70-х – початку 80-х рр. ХХ століття. Саме тоді відомими американськими вченими і практиками була висловлена думка про те, що кризи управління в американських компаніях можна подолати шляхом зваженого впливу на організаційну культуру підприємств.

Поштовхом до визнання терміну «організаційна культура» стало видання в США книги Т. Пітерса і Р. Вотермена «В пошуках досконалості: досвід кращих компаній», яка витримала кілька перевидань і була перекладена багатьма мовами світу. Революційний характер цієї праці полягав у визнанні кризи управління в американських компаніях (тобто кризи застарілих підходів до управління персоналом) і обґрунтування важливого значення організаційної культури у забезпеченні ефективності діяльності підприємств.

Проте підвалини організаційно-культурного підходу в управління були закладені значно раніше, кожна наукова школа в процесі розвитку управління як науки робила свій внесок у формування цієї теорії. Розглянемо докладніше роль окремих шкіл менеджменту у формування теорії організаційної культури.

Не існує єдиної думки як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних науковців щодо класифікації наукових шкіл менеджменту. На нашу думку, усі відомі школи і підходи з точки зору впливу на формування теорії організаційної культури слід об'єднати у три напрями: класичний (школа наукового менеджменту, школа раціональної бюрократії, адміністративна школа), гуманістичний (школа людських стосунків, школи людських ресурсів, біхевіористична школа), сучасний (включає велику кількість підходів, шкіл і концепцій). В рамках класичного напрямку вченими висловлювались окремі ідеї щодо важливості ціннісного керівництва та

прояву уваги до потреб і проблем персоналу, проте такі думки мали другорядне значення у порівнянні із основними висновками таких наукових шкіл. Гуманістичний підхід знаменував появу якісно нового погляду на ставлення до персоналу і організацію взаємовідносин у трудових колективах. Окремі вчені робили спроби пов'язати ці фактори із досягненням організаційної ефективності, хоча більшість таких висновків і узагальнень робились описово. Лише в рамках сучасного напрямку менеджменту на основі комплексного застосування кількісного, системного та ситуативного підходів фундаментального вивчення феномену організаційної культури, обґрунтування її зв'язку із продуктивністю праці та довгостроковою ефективністю підприємств.

Класичний напрям у менеджменті (1980-1950) представлений трьома школами, які мають незначні відмінності: школа наукового менеджменту, школа раціональної бюрократії, адміністративна школа. Школа наукового менеджменту (1885-1920 рр.) була заснована Фредеріком Уїнслоу Тейлором, відомими її представниками були також Френчі та Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт, Джільберт Франк, Генрі Форд, Гаррісон Емерсон. Представники цієї школи зробили вагомий внесок у розвиток менеджменту як науки, а окремі положення цієї школи мають важливе значення для розвитку теорії організаційної культури. Так, Ф. Тейлор у своїй праці «Наукова організація праці» наголошував, що «найголовнішим завданням управління підприємством має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні із максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника» [113, с.6], а «найважливішим завданням адміністрації підприємства, та і самих робітників, має бути навчання та розвиток кожного окремого працівника» [113, с.7]. Серед принципів «наукового управління» Ф. Тейлора можна виділити три, які мають найбільше значення із позиції сучасного розуміння значення організаційної культури в управлінні: 1) відбір працівників відповідно до їх можливостей виконувати певну роботу; 2) використання науково обґрунтованих стандартів

і планів; 3) підтримка дружніх стосунків між працівниками і менеджерами. Проте ці ідеї мали для Ф. Тейлора другорядне значення, а основним принципом його вчення було підвищення ефективності на основі факторів часу і руху.

Франк Джільберт у своїх працях «Вивчення рухів як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої роботи» та «Азбука наукової організації праці» звертав увагу на важливе значення дружніх стосунків між працівником і підлеглими, особливо якщо продуктивність кожного робітника окремо неможливо визначити [33, с.43]; на необхідність забезпечення засобами соціальної політики лояльного ставлення робітників до підприємства [32, с.62]. Ф. Джільберт наголошував, що «навколишнє середовище справляє значно більший вплив на роботу, ніж вважається. Воно включає одяг працівника, опалення, освітлення приміщення і все те, що пов'язане з роботою...» [32, с.68].

Гаррісон Емерсон в праці «Дванадцять принципів продуктивності» надавав великого значення таким факторам забезпечення ефективної діяльності підприємства, як чітка постановка цілей, уважне ставлення адміністрації до потреб і бажань працівників, сприяння створення духу творчості, забезпечення належних умов роботи і охорона праці. Обґрунтовуючи необхідність дотримання зазначених умов продуктивності Г. Емерсон наголошує, що вони продиктовані не альтруїстичними мотивами, як це може здатись на перший погляд, а слугують інтересам підприємства в цілому [38, с.85-86]. Першим і найголовнішим принципом досягнення продуктивності в організації Г. Емерсон вважав чітку постановку цілей. У своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» вчений зазначав: «Якби вдалося об'єднати всі цілі і ідеали, що надихають організацію із гори до самого низу, зібрати їх таким чином, щоб усі вони діяли в одному і тому ж напрямі, то результати виявилися б колосальними. Та оскільки всі вони тягнуть у різні боки, рівнодіюча сила часто виявляється дуже слабкою, а іноді й просто негативною» [38, с.74]. На відміну від Ф. Тейлора та Ф.

Джільберта, які вважали, що відбір персоналу слід проводити на основі придатності людини виконувати певну роботу, здатності навчатись новим навичкам, Г. Емерсон неодноразово наголошував на необхідності врахування ступеня відповідності кандидата на роботу тим ідеалам, які передаються працівникам їх роботодавцями: «кожен вступник повинен знати про ідеали, організацію і практику підприємства ще до того, як його приймуть на роботу», «з усякої справи необхідно виключити людей, що не підходять морально», «якщо певні ідеали є у роботодавців, то цього ще недостатньо: ідеали мають бути передані й усім робітникам та службовцям» [32, с.82].

Отже, школа наукового менеджменту не тільки сприяла перетворенню менеджменту в самостійну науку, визначала управління як самостійну сферу діяльності на підприємстві, обґрунтовувала необхідність і принципи вдосконалення використання робочого часу та методів виконання роботи. Поряд із цим представники школи наукового менеджменту розглядали, хоча і не акцентували на цьому основну увагу, окремі аспекти соціально-культурних проблем управління, а саме такі питання як: постановка і узгодження цілей, ретельний підбір і розстановка кадрів, уважне ставлення до робітників, передача ідеалів від керівників до працівників, розвиток дружніх стосунків на виробництві і формування лояльного ставлення робітників до підприємства та ін. Ці ідеї представників школи наукового менеджменту одержали свій розвиток у працях вчених – представників інших наукових шкіл і заклали фундамент для формування теорії організаційної культури.

Школа адміністративного управління (1920-1950 рр.) фокусувала свою увагу на діяльності керівників вищої ланки управління. Яскравими представниками цієї школи були Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Алан Рейлі, Гамільтон Черч, Джеймс Д. Муні, Альфред П. Слоун, Кунц О'Доннел, Лютер Гьюлік. А. Файоль є автором кількох фундаментальних праць з проблем удосконалення управління: «Наукова організація праці», «Позитивне управління», «Вчення про управління», «Загальне і промислове управління».

У своїй праці «Вчення про управління» А. Файоль зазначає, що одним із чотирнадцяти загальних принципів адміністрування є принцип єдності персоналу, що є важливою умовою сили підприємства [122, с.144], а, описуючи правила ефективного здійснення функції розпорядництва, зазначає, що начальник повинен «... подавати хороший приклад, прагнути до того, щоб персоналу панували активність та відданість справі» [122, с.148].

Г. Черч у своїй праці «Основи управління виробництвом», обґрунтовуючи існування п'яти органічних функцій управління, застерігає від здійснення занадто детального і жорсткого планування: «...майстер, який працює безпосередньо в майстерні, має набагато більше шансів знайти найзручніший спосіб, ніж працівник відділу планування. ... якщо цей майстер робитиме діло так, як він вважає правильним і доцільним, то він робитиме його охоче і краще, ніж тоді, коли йому доведеться робити його всупереч своїй думці» [157, с.148]. Такий підхід в управлінні буде надалі розвинений представниками інших шкіл менеджменту, що дасть можливість говорити про демократичний стиль управління та делегування повноважень, які є важливим складовими теорії організаційної культури.

Важливим внеском школи адміністративного управління в теорію менеджменту є розробка і обґрунтування чотирнадцяти загальних принципів та п'яти загальних функцій управління, які є актуальними і сьогодні. В цілому зусилля науковців цієї школи були направлені на розробку загальних підходів в управління організаціями, на вдосконалення вищої ланки управління великим промислових підприємств. В цьому і полягає принципова відмінність даної школи від школи наукового менеджменту, яка основну увагу приділяла вдосконаленню роботи промислових робітників, інших виконавців та менеджерів низової ланки управління.

Школа раціональної бюрократії, яскравим представником якої є Макс Вебер, проголошувала більш прогресивні принципи управління, ніж ті, що застосовувались за фабричної системи. Проте бюрократична модель все ж була байдужою до людських потреб і не сприяла творчому пошуку і

залученню працівників до вирішення виробничих проблем. Тому слід вважати, що школа раціональної бюрократії не справила істотного впливу на формування теорії організаційної культури.

В цілому класичний напрям у менеджменті започаткував сприйняття управління як самостійної сфери наукових досліджень, довів, що різноманітні підходи і методи інших наук можуть використовуватись для вивчення і управління організаціями. Недоліком класичного напрямку слід вважати недостатню увагу до людського фактору у досягненні організаційних цілей, проте деякі аспекти, пов'язані із організацією відносин на виробництві, забезпеченням належних умов праці, вихованням лояльності працівників відмічались окремими вченими. Ці ідеї, згодом глибше розроблені вченими інших наукових шкіл, стали складовими базових уявлень теорії організаційної культури. Подальший розвиток наукових досліджень в менеджменті відбувався у гуманістичному напрямі. Власне, це була реакція науковців і практиків на недоліки у методах і підходах менеджменту, які відстоювала класична школа.

Гуманістичний напрям у менеджменті (з 1930-х рр.) представлений школою людських відносин, концепцією людських ресурсів та біхевіористичною школою. Вчені, які працювали у цьому напрямі, приділяли основну увагу таким факторам забезпечення ефективності управління: аналіз поведінки персоналу в процесі праці, вивчення потреб людей та їх взаємовідносин в процесі виконання роботи.

Школа людських відносин (1930-1950 рр.) пов'язана з іменами таких видатних вчених як Фрід Ротлісбергер, Гюго Мюнстерберг, Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет, Честер Барнард. Одним із засновників цієї школи був Е. Мейо, який одержав загальне визнання після серії експериментів, проведених у 1920-х -1930-х рр. на промислових підприємствах США. Е. Мейо та його послідовники вважали, що ефективність діяльності підприємства залежить не лише від матеріальних факторів, а значною мірою – від соціальних. Серед важливих висновків, зроблених Е. Мейо, були наступні: 1) задоволення

базових потреб працівників є запорукою продуктивності їх праці; 2) чітко розроблені інструкції і виробничі операції, висока заробітна плата не є головними мотиваторами до підвищення продуктивності праці, значно важливішим є задоволення потреб та соціально-психологічний клімат у колективі; 3) керівник повинен надавати працівникам певну самостійність і можливість контролювати найпростіші, рутинні роботи. Невідповідність прогнозних і фактичних результатів окремих експериментів Е. Мейо свідчили про те, що для працівників є важливими не стільки покращення конкретних умов праці, скільки увага, яку проявляє керівництво до проблем персоналу.

Увага М. П. Фоллет була зосереджена на дослідженні людського фактору в управлінні, а не технічних процесів. Вона вивчала проблеми, які є актуальними і сьогодні: влада, лідерство, етика, підвищення продуктивності праці персоналу, вплив процесу постановки цілей на кількість конфліктів в організації, ефективна взаємодія менеджерів з організацією в цілому.

Ч. Барнард відомий як автор концепції неформальної організації, яка утворюється соціальними групами в середині будь-якої формальної організації. В цій теорії Ч. Барнард стверджував, що неформальні відносини є важливим фактором, який повинні використовувати менеджери для досягнення цілей організації та підвищення ефективності своєї роботи. Важливим внеском Ч. Барнарда в розвиток гуманістичного напрямку в менеджменті та теорії корпоративної культури була розроблена ним теорія прийняття влади, яка стверджувала, що кожен працівник як індивід із вільною волею самостійно вирішує: підкорятись наказам керівника чи ні. На практиці працівники підкоряються наказам, якщо це їм вигідно, але можуть і не робити цього. Тому, стверджував Ч. Барнард, менеджери повинні ставитись до персоналу підприємства гуманно, етично, що дасть можливість розраховувати на прийняття влади підлеглими навіть за найвідповідальніших обставин. Іншими словами, належне ставлення до персоналу може бути критичним фактором успіху організації. Також Ч. Барнард стверджував, що

основним призначенням лідера в організації є ціннісне керівництво і оволодіння соціальними силами організації [7].

Отже, основні положення школи людських стосунків відіграли важливу роль у гуманізації відносин на виробництві, визначили напрям розвитку теорії і практики менеджменту у середині ХХ ст. Критики школи людських стосунків стверджували, що основні її положення «демонструють певною мірою «фермерський» підхід до менеджменту: забезпечені сіном корови дають більше молока, а задоволені робітники досягають більш високих результатів» [31, с.83]. Незважаючи на такі критичні зауваження можна стверджувати, що саме наукові розробки дослідників школи людських стосунків заклали основи прогресивного розвитку менеджменту як науки, піддаючи сумніву раціоналістичні постулати прихильників класичного підходу.

Послідовники гуманістичного підходу, керуючись бажанням вдосконалити і поглибити основні положення цієї теорії, заснували новий напрям – школу людських ресурсів (40 – 60-ті рр. ХХ ст.). Видатними представниками цієї школи є Абрахам Маслоу та Дуглас Мак-Грегор. Основною ідеєю концепції людських ресурсів є створення умов, в яких працівники можуть повністю реалізувати свій потенціал, що, в свою чергу, є основою для досягнення організаційної ефективності. Саме в рамках школи людських ресурсів були сформульовані перші теорії мотивації. А. Маслоу є автором теорії про ієрархічне підпорядкування людських потреб, які були поділені ним на п'ять рівнів і об'єднані у дві групи: нижчого порядку (фізіологічні і потреби у безпеці) та вищого порядку (потреби у причетності, потреби у визнанні і самоствердженні, потреби у самореалізації). З точки зору формування передумов розвитку організаційно-культурного напрямку у менеджменті теорія А. Маслоу має велике значення, так як: 1) чітко визначає існування у кожного індивіда потреб вищого порядку; 2) вказує, що усі потреби, в т. ч. вищого порядку, можуть і повинні бути задоволені в процесі праці; 3) наголошує, що не слід переоцінювати значення матеріальної

винагороди у процесі стимулювання праці. Теорія А. Маслоу логічно доводить, що робота - це не просто місце заробляння грошей, це – можливість для самореалізації індивіда. Такі наукові погляди сприяли подальшому формуванню ідей про «культурне поле» організації.

Д. Мак-Грегор, керуючись прагненням відійти від спрощеного уявлення щодо проблеми людських відносин на виробництві, сформулював теорію X та теорію Y. Він вважав, що усі ранні теорії менеджменту є невірними, так як базуються на упередженому баченні найманого працівника як особи ледачої, пасивної, безвідповідальної, не амбіційної і з надмірно розвиненою потребою у безпеці. Подібний підхід ранніх шкіл менеджменту породжував методи управління, які є неефективними (теорія X). На противагу застарілим підходам Д Мак-Грегор сформулював теорію Y, яка базувалась на припущенні, що більшість людей люблять працювати, а за певних умов навіть схильні брати на себе відповідальність та творчо мислити. Важливим висновком теорії Y є те, що сучасним організаціям для досягнення ефективності потрібно прагнути якнайповніше використовувати креативне мислення та інтелект працівників. Кожна організація може одержати додаткові переваги , якщо створить умови, в яких кожен працівник буде прагнути взяти на себе додаткові зобов'язання, працювати на досягнення цілей підприємства, забезпечувати самоконтроль своєї праці. Концепція людських ресурсів, завдяки якій теорія управління поповнилась розумінням наявності і важливості вищих людських потреб, прогресивними поглядами на найманого працівника і методи управління, відіграла важливу роль у формуванні у майбутньому концепції організаційної культури.

Біхевіористична школа (від середини 40-х рр. XX ст. і до сьогодні) належить до гуманістичного напрямку і передбачає використання наукових методів для дослідження поведінки людей в організаціях, а також взаємодії людей між собою в організаційному оточенні. Видатними представниками біхевіористичної школи є Фредерік Герцберг, Кріс Аджиріс, Девід Мак-Клеланд, Р. Лайкерт. Ці вчені, використовуючи надбання таких наук як

соціологія, антропологія, психологія, економіка, запропонували нові погляди на визначення та діагностику мотивів поведінки людей у організаційному середовищі, розробили методи підсилення мотивації людей до праці. Так, Д. Мак-Клеланд є автором теорії набутих потреб (потреба у владі, потреба у досягненні успіху, потреба у співучасті), які формуються протягом життя під впливом обставин, навчання і досвіду. Д. Мак-Клеланд досліджував, як такі потреби проявляються і впливають на поведінку індивіда, яким чином ці потреби можна використати у мотивуванні людини до праці. Теорія набутих потреб в цілому справила важливий вплив на формування концепції організаційної культури, адже обґрунтовувала індивідуальний підхід до стимулювання робітників до праці та важливість нематеріальних факторів мотивації.

В цілому важливим здобутком вчених біхевіористичної школи є висновок про те, що напрямом до розв'язання проблем управління є шлях від ефективного працівника до ефективної організації. Біхевіористична школа не втратила свого значення і основні її висновки широко використовуються в практиці менеджменту і дотепер. Також праці визначних вчених-біхевіористів послугували теоретичною базою для розробки таких важливих і популярних серед управлінців-практиків концепцій менеджменту як: 1) концепція організаційного розвитку; 2) концепція матричної організаційної структури; 3) концепція створення команд, які самоуправляються; 4) концепція організацій, які самонавчаються.

Але найсуттєвіший вплив школа біхевіористична школа справила на формування теорії організаційної культури. І в цьому сенсі неможливо не відмітити висновки видатного вченого Р. Лайкерта, який у своїх дослідженнях обґрунтовував зв'язок між рентабельністю організацій та людськими стосунками в ній. Р. Лайкерт вважав, що:

- 1) вирішення проблем індивіда і задоволення його потреб справляє вплив на економічні результати діяльності

організації (швидке і якісне вирішення проблем сприяє підвищенню продуктивності праці і навпаки);

- 2) досягнення ефективності у короткостроковому періоді можливе за рахунок примусу, а у довгостроковому - лише за умови лояльності, згуртованості персоналу, залучення його до процесу управління;
- 3) кожній людині, незалежно від професії та рівня її посади, властивим є прагнення до відповідальності [152, с.101].

Партисипативний менеджмент, в основу якого лягли погляди Р. Лайкерта, справив надзвичайно великий вплив на формування теорії організаційної культури, так як обґрунтовував позитивний вплив соціально-психологічних методів управління на поведінку людини, а також пов'язував якісні характеристики міжособистісних взаємовідносин на виробництві із організаційною ефективністю.

Сучасний напрям науки менеджменту історично почав свій розвиток з 40 – 50-х рр. ХХ ст. У рамках цього напрямку отримали свій розвиток значна кількість підходів, шкіл, теорій та концепцій, для яких є властивими схожість, цілісність та роздробленість одночасно. Зокрема, у сучасному менеджменті виділяють три основні підходи: кількісний, системний та ситуативний. Основними ідеями цих підходів є: 1) кількісний – для проведення досліджень в галузі менеджменту недостатньо, як раніше, словесних міркувань і описового аналізу; наукові висновки і управлінські рішення повинні будуватись на використанні складного математичного апарату, комп'ютерного моделювання та статистичного аналізу; 2) системний – організації слід розглядати як відкриті динамічні системи, ефективність яких забезпечується не якимось одним елементом, а їх сукупністю; 3) ситуативний – неможливо віднайти універсальні закономірності функціонування організації, тому основою управління має стати вивчення умов зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозування, використання менеджерами різноманітних методів і

прийомів управління. Кількісний, ситуативний та системний підходи лягли в основу багатьох сучасних теорій менеджменту (концепція управління за цілями, концепція процесового управління, теорія стратегічного управління, концепція менеджменту якості, концепція організації, яка самонавчається) та справили важливий вплив на формування теорії організаційної культури.

Основи теорії організаційної культури були обґрунтовані К.Гертцем у праці «The Interpretation of Culture» (1973 р.). Також вивчення окремих аспектів організаційної культури зустрічається у працях таких вчених як П. Тернер (1971 р.), С. Ганді (1978 р.). А. Петтигру (1979 р.) зосередив свої дослідження на з'ясуванні антропологічної концепції організаційної культури і на пошуку можливостей використання її складових в організаційному аналізі. Взагалі наприкінці 70-х – на початку 80-х рр. ХХ ст. відмічається поживлення інтересу науковців до питання організаційної культури, внаслідок чого концепція організаційної культури отримала одне із важливих місць в теорії організації. Саме на «початку 80-х років була усвідомлена важливість «організаційної культури» як інтегруючої характеристики, що «збирає» системні і поведінкові особливості підприємства. Пріоритетним став гуманістичний напрямок в управлінні» [13, с.18].

Саме в цей час в працях таких вчених як Т. Пітерс, Р. Вотермен, Т. Ділл, А. Кеннеді, Е. Шейн було обґрунтоване значення організаційної культури для успішного функціонування і розвитку організації. В подальшому концепція організаційної культури отримала значний розвиток і загальне визнання, але залишалась практично невідомою і недослідженою вітчизняними вченими. Інтерес до явища організаційної культури і можливостей використання її як важеля для підвищення ефективності роботи підприємства виник в Україні процесі розвитку корпоративних відносин в процесі становлення ринкових умов господарювання.

Так, на початку 80-х рр. в рамках системного підходу дослідники консалтингової компанії «Мак-Кінсі» Т. Пітерс і Р. Вотермен сформулювали

концепцію 7-S, яка описувала систему із 7 елементів, найважливіших для розвитку та ефективного функціонування будь-якої організації. Центральним елементом цієї системи були загальновизнані цінності, які справляли вплив на інші складові, такі як стратегія, навички ключових працівників, структура організації, система процедур і процесів, персонал і стиль управління. Більшість дослідників з проблем організаційної культури вважають книгу Т. Пітерса і Р. Вотермена «В пошуках ефективного управління» початком наукових досліджень культурного поля організації та запровадження широкого використання в науці і практиці терміну «організаційна культура». Ці дослідники на основі аналізу фінансової звітності і результатів опитування керівників і співробітників описали 8 ознак успішних організацій (ціннісне керівництво, вірність своїй справі, сприяння інноваціям, врахування запитів споживачів, повага до кожного працівника та ін.) і прийшли до двох важливих висновків: 1) зразкові компанії «розвивають культури, в яких втілюються цінності і методи видатних лідерів»; 2) «істинна роль головного керівника полягає в тому, щоб управляти ціннісними установками організації» [90, с. 64]. Надалі ідеї ціннісного управління і формування організаційної культури набули широкого поширення як серед науковців і практиків США, так і країн Європи.

В постсоціалістичних країнах феномен організаційної культури почали вивчати окремі науковці лише наприкінці 80-хх - початку 90-х рр. ХХ ст., в період перших спроб переходу до ринкової економіки. Проте навіть за умов командно-адміністративної економіки широко використовувались засоби морального впливу на персонал, що свідчить про розуміння ступеня важливості таких факторів як культура праці, моральний дух працівників, позитивний морально-психологічний клімат в якості мотиватора і регулятора поведінки персоналу. Звичайно, поняття «організаційну культура» в соціалістичний період не використовувався, але економічна культура на рівні держави та культура на рівні окремого підприємства включала в себе широкий набір елементів (ціннісних, нормативних, символічних,

управлінсько-комунікаційних та іміджевих), які пропагували цінності і норми поведінки людини на виробництві. Ціннісні орієнтири базувались на радянській ідеології і пропаганді та включали такі відомі усім елементи як соціалістичні змагання, дошки пошани, формування у мистецтві образу «людини соціалізму» та ін. Все це формувало одноманітне внутрішнє середовище підприємств, створювало уніфіковану організаційну культуру. Стандартизація внутрішнього середовища організації полегшувала управління нею, зводила до мінімуму проблеми з адаптацією працівників. В умовах ринкової економіки важливим фактором конкурентоспроможності є диференціація, а тому організаційні культури підприємств не тільки мають суттєві відмінності, але є унікальними.

Отже, концепція корпоративної культури формувалась поступово під впливом еволюції наукових шкіл менеджменту та поступових змін у світогляді індивідуумів протягом ХХ століття. Якщо представники класичного напрямку не виділяли організаційну культуру як самостійний фактор підвищення ефективності управління, поверхнево розглядали лише окремі її складові, не надаючи їм особливого значення, то науковці гуманістичного напрямку в процесі експериментальних довели важливість окремих складових корпоративної культури, а також створили підґрунтя для розробки і обґрунтування відповідної наукової концепції [130]. В рамках сучасного менеджменту ідея організаційної культури набула широкого розвитку і як наукова концепція, і як ефективний інструмент управління.

1.3. Дослідження економічної сутності категорії «організаційна культура підприємства»

Розвиток теорії і практики менеджменту в останні десятиліття сприяв тому, що організаційна культура набула статусу вагової складової системи управління, внаслідок чого у науковій літературі з'явилась значна кількість публікацій, присвячена цій проблемі, та, зокрема, питанню визначення суті категорії «організаційна культура». Слід зауважити, що наукові погляди на проблему змісту категорії «організаційна культура» у різних авторів мають суттєві відмінності. На жаль, щодо цього проводиться недостатньо вітчизняних досліджень, що зменшує можливості ефективного застосування організаційно-культурного підходу в умовах транзитивної економіки України.

Вважаємо, що для з'ясування суті категорії «організаційна культура», перш за все, слід розібратися у змісті категорій «культура» та «організація». Своє дослідження ми розпочнемо з категорії «культура» як кореневого поняття.

Культура, незалежно від форм та сфери прояву, є багатоплановим і комплексним поняттям. По суті, культура є еволюційним механізмом пристосування певної соціальної групи до змін у зовнішньому середовищі.

Наукові дослідження культури були розпочаті ще в часи Просвітництва, проте єдиного визначення цього поняття не існує і досі (власне, цим також можна пояснити існування великого розмаїття точок зору на суть категорії «організаційна культура»). За цей час поняття «культура» еволюціонувало від розуміння її як межі, яка відділяє людину від живої природи, та як засобу переходу людини від тваринного стану до суспільної форми співіснування до розуміння культури як складного утворення, яке включає різноманітні духовні та матеріальні прояви.

В Українському Радянському Енциклопедичному словнику культура визначалась як «сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених

людством протягом його історії», а також наголошувалось на взаємному впливі культури і рівня розвитку продуктивних сил [118, с.268].

Великий тлумачний словник української мови визначає культуру як «сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії або рівень, ступінь досконалості якої-небудь галузі господарської або розумової діяльності» [17, с.596].

Згідно Великої економічної енциклопедії культура - це «рівень розвитку суспільства і людини. Він визначається історичними даними, виражається в типах і формах організації життєдіяльності людей, а також у цінностях (духовних і матеріальних), які створюються людьми» [11, с.325].

Отже, сучасні визначення культури наголошують, що 1) культура створюється суспільством або групою людей; 2) культура має духовну та матеріальну складові.

Персикова Т. М. вважає, що термін «культура» є універсальним за своїм змістом і може бути застосований до будь-якої соціальної групи, незалежно від її розмірів. «Будь-яка відносно стабільна соціальна група, яка має спільний досвід історичного розвитку, створює свою культуру. Отже, культура є середовищем існування людини: не існує жодного аспекту людського життя, який не був би причетний або на який би не справляла вплив культура. І в тій самій мірі це стосується організацій: культура – середовище існування і невід’ємна частина будь-якої організації» [89, с.72].

Важливими для розуміння суті культури як соціального явища є наступні характеристики:

1) культура як продукт людського суспільства є певним фондом духовних і матеріальних цінностей, які забезпечують передачу наступним поколінням зразків поведінки і мислення, які виправдали себе і довели свою ефективність. В цьому сенсі культура є важливим інструментом забезпечення адаптації груп та окремого індивіда до змін зовнішнього середовища шляхом вивчення досвіду минулих поколінь, навчання необхідними навичкам,

усвідомлення себе і світу, стремління до ідеалу. Подібні явні і неявні норми, правила та артефакти закріплюються за допомогою соціальних інститутів;

2) культура як ідеальне явище є властивою лише людському суспільству і реалізується лише у діяльності людей. Щодо функціонування організаційної культури слід зауважити, що цінності, на яких вона базується, формуються як безпосередньо на самому підприємстві, так і у суспільстві в цілому.

3) відбір і закріплення тих чи інших духовних і матеріальних цінностей, норм і правил здійснюється на основі принципу природного відбору. Тільки ті цінності, які довели свою життєздатність і ефективність, продовжують свою існування. Змінюються зовнішні умови, змінюється рівень розвитку суспільства, розвиваються нові технології – отже змінюються культурні норми і цінності. Разом з тим, сучасному рівню розвитку суспільства є властивим управління певними природними і суспільними процесами, тому формування культури підприємства відбувається не лише еволюційним шляхом, важливого значення набуває цілеспрямований вплив на її створення і внесення змін [6, с.69-71].

Організаційна культура є частиною культури, яка властива організації як певній групі людей, діяльність яких свідомо координується з метою досягнення певних цілей.

Дослідження культурного поля підприємства проводяться на стику кількох наук, що визначає місце теорії організаційної культури у системі знань. Вивчення організаційної культури почалось в світлі проблем стратегічного менеджменту. Але теорія організаційної культури використовує також надбання таких наук та галузей знань як економіка (зокрема, економічна теорія), соціологія (зокрема, економічна соціологія, соціологія малих груп), психологія (психологія управління, психологія праці, організаційна психологія, соціальна психологія), етика, культурологія (прикладна культурологія), естетика, антропологія. Міждисциплінарний характер теорії організаційної культури частково пояснює наявність широких

розбіжностей у трактуванні самого поняття культури підприємства, а також його основних складових і характеристик: очевидно, що антрополог, соціолог, культуролог або психолог будуть по-різному характеризувати одне і те саме явище, і їх точка зору на феномен організаційної культури та критерії її оцінки будуть суттєво відрізнятися від бачення цієї проблеми фахівцем з економіки і менеджменту.

Вперше словосполучення «корпоративна культура» було використано в ХІХ ст. як військовий термін німецьким фельдмаршалом Мольтке для позначення взаємовідносин між офіцерами [101]. Проте практично до 70-х рр. ХХ ст. організаційна культура не розглядалась як окремий науковий напрям та аспект практичної діяльності менеджера, а тому у науковій та науково-практичній літературі вживались різноманітні терміни на позначення понять, дотичних до організаційної культури. Навіть сьогодні, коли загальні засади теорії організаційної культури є достатньо сформованими, у науковій термінології використовуються різноманітні варіанти цього поняття.

В продовж ХХ століття в науковій літературі з проблем управління використовувались різноманітні терміни щодо позначення організаційної культури та її окремих аспектів. Так, Шериф писав про соціальні норми (1936 р.) [172], К. Левін досліджував групову атмосферу (1936 р.), а Х. Вайт використовував в своїх працях ідею організаційного клімату (1939 р.) [174]. Явища і проблеми, пов'язані з організаційною культурою, досліджували також С. Картрайт і Б. Зандер (1953 р. – «групове мислення») та К. Арджирис (1958 р. – «клімат колективу», «неформальна культура») [174]. Відомий вчений Д. Мак-Грегор зробив вагомий внесок у розвиток уявлень про організаційну культуру, але вживав термін «управлінський клімат» (1960 р.). Розроблена Д. Мак-Грегором теорія обґрунтовувала процес мотивації працівників двох типів - Х та У, давала уявлення про політику організації та її організаційний клімат, а отже, завдяки цій теорії поняття організаційної культури набуло значно більшого поширення і розвитку.

Аналіз наукової, науково-практичної і навчальної літератури з теми дослідження дозволяє виявити такі основні дискусійні питання, які мають різне трактування у представників окремих наукових шкіл:

1) розуміння суті, природи організаційної культури, ширина трактування цього поняття, узгодження дотичних і близьких за змістом понять;

2) значення організаційної культури, можливості його використання у системі менеджменту, в тому числі як важеля регулювання організаційної поведінки;

3) значимість впливу окремих факторів на формування організаційної культури, зокрема загальнолюдських і національних норм і цінностей, світових стандартів ведення бізнесу, особистих якостей і принципів засновників, керівників та лідерів конкретного підприємства;

4) методика вивчення, оцінки організаційної культури;

5) визначення меж можливого впливу на формування організаційної культури, а також методів і технологій такого впливу.

Власне, саме розуміння суті організаційної культури і є первинною проблемою, на якій базуються відмінності між окремими науковими школами цього напрямку, а тому розглянемо її докладніше.

Широке розповсюдження в практиці менеджменту одержали феноменологічний та раціонально-прагматичний підходи до вивчення організаційної культури [121, с.4; 40, с.273], основи яких закладені в роботах зарубіжних вчених. Відмінності цих підходів полягають у різному баченні проблеми формування організаційної культури і наявності можливостей впливу на неї.

Феноменологічний підхід передбачає розгляд організаційної культури як сутнісної, а не атрибутивної характеристики колективу працівників підприємств. Представники цього підходу (М.Луї, А.Петигрю, С.Роббінз, Г.Морган) вважають, що культура організації є відображенням самої її сутності, яка забезпечує умови злагодженого сприйняття реальності, це

«...дієвий феномен, за допомогою якого люди спільно створюють і оновлюють світ» [81, с.162]. Дослідники цього напрямку визначають, що організаційна культура - це «система уявлень, якої притримуються усі члени організації і яка відрізняє дану організацію від інших», «соціальний клей, який допомагає утримувати цілісність організації» [98, с. 320, с. 322], «форма прожитого досвіду» [81, с.175].

Відповідно, цілеспрямований вплив на організаційну культуру з боку окремих індивідів, безпосереднє програмування поведінки працівників засобами організаційної культури є обмеженим, мова може йти лише про опосередкований вплив шляхом перенесення індивідуальних умов і характеристик на організаційні цілі та організаційну стратегію. В рамках феноменологічного підходу заперечується можливість виміру, всебічної оцінки організаційної культури (Г. Морган, С. Роббінз), тому що вона не є явищем з чітко вираженими властивостями. Вивчення організаційної культури здійснюється описово, акцент робиться на її еволюційних змінах протягом тривалого проміжку часу. Власне, цей підхід відображає вплив на формування уявлень про організаційну культуру таких наук як соціологія і психологія.

Представники раціонально-прагматичного підходу (І. Ансофф, Т. Пітерс, Е.Шейн, Р.Вотермен, В. Співак) виходять із розуміння організаційної культури як атрибуту організації, на який можна впливати. Погляди представників цього підходу можуть бути узагальнені у формулюванні терміну «організаційна культура» за Е.Шейном, як «система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [159, с.31-32], та за В. Співаком, який визначає організаційну культуру як «... систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою ... і проявляються в поведінці, взаємодії,

сприйнятті себе і навколишнього середовища» [107, с.13]. Організаційна культура є продуктом досвіду соціальних груп, який забезпечує досягнення організаційної ефективності. Процес формування культури відбувається важко і повільно, переважно під впливом лідерів організації.

Відмінність існуючих поглядів на суть організаційної культури означає також різне сприйняття її проявів. Представники феноменологічного підходу роблять акцент на ціннісних аспектах культури підприємства, а із проявів культури приділяють увагу лише таким нематеріальним складовим як керівництво і лідерство, політика щодо персоналу та клієнтів фірми. Разом з тим, матеріальним проявам організаційної культури уваги приділяється недостатньо.

Представники раціонально-прагматичного підходу, віддаючи належне глибинним основам корпоративної культури у вигляді переконань, почуттів і цінностей, приділяють також увагу видимим проявам культури, в т. ч. матеріальним за своєю природою. Отже, представники раціонально-прагматичного підходу розглядають організаційну культуру в якості організаційного ресурсу, і, як будь-який інший вид ресурсу, вона може бути вимірною, оцінена (в т.ч. у вартісному вимірі), використана для аналізу економічної ефективності господарської діяльності. Іншими словами, саме в рамках цього підходу культура виступає як фактор, ресурс виробництва, отже, вона є не тільки соціальним, й економічним явищем.

Дослідники К. Камерон та Р. Куїнн на основі аналізу великого числа досліджень з питань культури організації, вважають, що відмінності щодо розуміння суті організаційної культури сягають своїм корінням у дві дисципліни, в рамках яких розпочалось дослідження організаційної культури: антропологію та соціологію. Антропологічний підхід ґрунтується на ототожненні організації та її культури, а соціальний - на розумінні культури як характеристики організації. В рамках кожної із цих дисциплін для вивчення організаційної культури може використовуватись один з двох підходів – функціональний, прихильники якого вважають, що культура

виникає як прояв колективної поведінки, та семіотичний, прихильники якого вважають, що культура базується на інтерпретації її індивідами [51, с.202-204]. Ці дослідники, узагальнюючи відмінності у підходах до розуміння суті організаційної культури (табл. 1.2), вважають (і ми поділяємо їхню думку), що найбільш перспективним з точки зору використання для цілей підвищення ефективності управління є соціально-функціональний підхід.

Таблиця 1.2

Відмінності у підходах до вивчення організаційної культури

Підхід	Критерії відмінностей	Антропологічний підхід	Соціальний підхід
Функціо-нальний	Фокус	Колективна поведінка	Колективна поведінка
	Дослідник	Діагностик, є нейтральним	Діагностик, є нейтральним
	Спостереження	Об'єктивні фактори	Об'єктивні фактори
	Змінна	Залежна (розуміння культурою самої себе)	Незалежна (культура є передумовою усіх інших результатів)
	Припущення	Організації – це є культури	Організація має культуру
Семіотичний	Фокус	Індивідуальне пізнання	Індивідуальне пізнання
	Дослідник	В тому ж середовищі, не залишається нейтральним	В тому ж середовищі, не залишається нейтральним
	Спостереження	Причетне занурення	Причетне занурення
	Змінна	Залежна (розуміння культурою самої себе)	Незалежна (культура є передумовою усіх інших результатів)
	Припущення	Організації – це є культури	Організація має культуру

Джерело: взято із [51, с.203]

Згідно класифікації дослідника Смірсіч Л. в концепції організаційної культури слід виділити три підходи, які передбачають вивчення організаційної культури в таких аспектах: як незалежну складову, внесену в

організацію ззовні; як внутрішню складову організації; як суть організації [173]. Перший підхід відображає систему поглядів на організаційну культуру як на сукупність цінностей, які формує в людині суспільство, соціальні взаємозв'язки. Другий підхід ґрунтується на уявленні про те, що організація самостійно формує свою культуру, яка проявляється в ритуалах, цінностях, правилах, які визнаються усіма працівниками. Третій підхід відображає уявлення про організаційну культуру як глибинну сутність організації, на основі якої створюються система уявлень і цінностей.

Вважаємо, що розглянуті вище підходи (феноменологічний, раціонально-прагматичний, антропологічний, соціальний) в більшій мірі відображають бачення організаційної культури з точки зору таких наук, як психологія і соціологія. Проте жоден з цих підходів не задовольняє в повній мірі потреби в побудові теоретичної бази організаційної культури з точки зору економічних наук. Для обґрунтування економічної сутності організаційної культури окремі положення феноменологічного та соціального підходів можуть бути використані лише частково.

Автор вважає, що в цілях даного дослідження організаційну культуру як категорію слід розглядати з позицій двох напрямів: управлінського і соціально-психологічного. Кожен з цих напрямів має відмінну систему уявлень про зміст критеріїв організаційної культури (табл. 1.3). З позиції управлінського підходу організаційна культура є атрибутивною характеристикою організації, яка знаходить своє вираження у нормах, цінностях, правилах, що можуть бути як формальними, так і неформальними. Призначення організаційної культури полягає у підвищенні рівня ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства, пристосування його до змін зовнішнього середовища, забезпечення сталого розвитку. Вхідним принципом даного підходу є розуміння організаційної культури як важливої складової системи управління і дієвого інструменту менеджменту. За даного підходу основний вплив на формування організаційної культури справляють лідери організації (як сучасні, так і

колишні), а також зовнішнє середовище організації, в тому числі загальнолюдські і національні традиції та цінності.

Таблиця 1.3

Зміст критеріїв організаційної культури підприємства
в розрізі управлінського та соціально-психологічного підходу

Критерій	Напрямок	
	Управлінський	Соціально-психологічний
Зміст	Організаційна культура – базова складова системи управління, яка включає сукупність норм, цінностей і принципів діяльності, та створених на їх основі матеріальних і нематеріальних елементів, які в своїх сукупності сприяють розвитку і довгостроковій ефективності організації	Організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, цінності і принципи, які впливають на поведінку її членів і формуються під їхнім впливом
Природа	Розглядається як атрибутивна характеристика організації, яка формується під впливом ціннісних установок індивідів та в результаті міжособистісної взаємодії	Розглядається як невід’ємна суть і характеристика функціонування малих груп
Призначення	Підвищення рівня адаптивності і забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності управління	Прискорення трудової адаптації, вплив на трудову поведінку та взаємовідносини в процесі праці, засіб диференціації організації
Основні прояви	Цінності, норми, правила, символи, стиль лідерства, система адаптації і мотивації персоналу, фірмовий стиль, імідж і бренд	Цінності, менталітет персоналу, соціально-психологічний клімат в організації, стиль лідерства
Основні методи оцінки	Економіко-математичні та соціологічні (анкетування) методи досліджень, контент-аналіз	Соціологічні методи досліджень (анкетування, опитування)

Джерело: власна розробка автора

Організаційну культуру можна оцінити в розрізі таких її проявів як цінності, норми, правила, символи, стиль лідерства, система адаптації і мотивації персоналу, фірмовий стиль, імідж і бренд. Для дослідження організаційної культури в рамках управлінського підходу широко використовуються економіко-математичні методи, зокрема розрахунок і аналіз показників на основі фінансової та кадрової звітності, економіко-математичне моделювання, факторний та кластерний аналіз. В якості доповнюючих методів використовуються контент аналіз та анкетування. Більш докладно методи досліджень організаційної культури будуть розглянуті в розділі III.

Соціально-психологічний підхід до вивчення організаційної культури ґрунтується на розумінні її як продукту і характеристики функціонування малих груп. Тому при цьому підході значна увага приділяється вивченню атмосфери, психологічного клімату колективу, цінностей і переконань, а сама організаційна культура розглядається як важливий засіб соціалізації індивідів в процесі праці, важіль впливу на їх організаційну поведінку. При цьому вважається, що основну роль у формуванні організаційної культури відіграють загальнолюдські, національні, професійні і особисті цінності. Основним уявленням соціально-психологічного підходу можна вважати висновок про те, що соціальна поведінка індивіда в організації пояснюється не тільки особистісними особливостями людини, а, перш за все, ситуаційними і міжособистісними факторами внутрішнього середовища організації. Для оцінки організаційної культури широко використовуються різноманітні соціологічні методичні оцінки досліджень: анкетування, опитування, вивчення «організаційного фольклору», бесіди із персоналом. В цілому психологічний підхід створює передумови для оцінки, прогнозування і коригування поведінки людини в організації.

З метою авторського трактування суті категорії «організаційна культура» розглянемо найбільш розповсюджені визначення та їх класифікації. Так, Лапіна Т. А. вважає, що усі визначення організаційної

культури можна поділити на дві групи: перша об'єднує визначення, у яких вказується на елементи організаційної культури (наприклад, визначення К. Камерона та Р. Куїнна), друга включає визначення, в яких корпоративна культура розглядається як спосіб адаптації до зовнішнього середовища, спосіб існування організації (наприклад, визначення Е. Шейна, Т. Соломанідіної) [70, с.10].

О. Г. Тихомирова вважає, що «всі існуючі визначення організаційної культури можна поділити на три групи: 1) визначення –характеристики діяльності організації та її членів; 2) визначення, які містять перерахування елементів організації; 3) визначення, які трактують організаційну культуру як цілісну категорію» [116, с.10].

Персикова Т. М., аналізуючи велику кількість понять культури, робить висновок, що усі їх можна за змістом поділити на такі групи: 1) соціологічні, у яких культуру визначають «як фактор організації суспільного життя, як певну сукупність ідей, принципів, соціальних інститутів, які забезпечують колективну діяльність людей»; 2) історичні, які зазначають, що «культура є продукт історії суспільства і розвивається шляхом передачі набутого людиною досвіду від покоління до покоління»; 3) нормативні, які вказують, що «зміст культури складають норми та правила, які регламентують життя людей»; 4) психологічні, які пов'язують культуру «із психологією поведінки і вбачають у ній соціально обумовлені особливості людської психіки»; 5) дидактичні, згідно яких культуру розглядають як суму знань, вмінь і досвіду, що є набутими протягом життя, а не вродженими; 6) антропологічні, які розглядають культуру як сукупність результатів діяльності людини, що дає можливість вивчати спосіб життя окремого індивіда чи групи у певний період часу [89, с.69-71].

На основі здійсненого аналізу наукової літератури щодо суті організаційної культури вважаємо, що всі існуючі визначення цієї категорії можна об'єднати у такі три групи: 1) атрибутивні; 2) сутнісні; 3) структурні.

Така класифікація побудована на основі систематизації основних характеристик, на яких акцентує увагу автор певного визначення.

Атрибутивні визначення трактують організаційну культуру як набуту в процесі історичного розвитку та міжособистісної взаємодії характеристику організації і наголошують на наявності у її складі імпліцитної та експліцитної складових (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Окремі атрибутивні визначення організаційної культури

№ з/п	Автор	Формулювання визначення
1	Е.Шейн	«система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [159, с.31-32]
2	Г. Захарчин	«система взаємовідносин, які склались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії» [42, с.24]
3	В. Співак	«система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших в соціальному і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища» [107, с.13]
4	Т. Соломанідіна	«соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлених і неусвідомлених процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу в компанії, і які дають можливість компанії просуватись до успіху» [105, с.10]

Джерело: власна розробка автора

Атрибутивні визначення також акцентують увагу на призначенні організаційної культури (досягнення успіху, виконання місії, адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої інтеграції) та основних її проявах (цінності, норми поведінки, підходи до вирішення проблем).

Сутнісні визначення описують організаційну культуру як суть організації і роблять акцент на її ціннісно-нормативному змісті (табл. 1.5). Такі визначення є характерними для авторів, які розглядають організаційну культуру з позицій соціально-психологічного підходу. Організаційна культура у визначеннях цієї групи найчастіше розглядається як певний соціальний феномен, продукт групової свідомості, сукупність колективних уявлень. Визначення цієї групи є стислими і дають тільки загальне уявлення про суть досліджуваної категорії. В цілому визначення цієї групи не можуть бути використані у складі методології наукового дослідження організаційної культури як економічної категорії.

Таблиця 1.5

Окремі сутнісні визначення організаційної культури

№ з/п	Автор	Формулювання визначення організаційної культури
1	Г. Морган	«дієвий феномен, за допомогою якого люди спільно створюють і оновлюють світ» [81, с.162]
2	А. Радугін	«виражає певні колективні уявлення про цілі та способи підприємницької діяльності даного підприємства» [95, с.51]
3	Ю. Красовський	«те, чим є організація як соціальний феномен» [63, с.61]
4	Ст. Роббінз	«система уявлень, якої притримуються усі члени даної організації і яка відрізняє дану організацію від інших» [98, с.320]

Джерело: власна розробка автора

Структурні визначення зосереджують увагу на складових організаційної культури та їх взаємозв'язку із організаційною ефективністю

(табл. 1.6). У складі елементів організаційної культури автори визначень цієї групи, як правило, виділяють: цінності, очікування, переконання, символи, норми, процедури, критерії досягнення успіху, традиції, ритуали, стиль управління, систему винагород і покарань. Як і визначення атрибутивної групи, структурні визначення акцентують увагу на цільовому призначенні організаційної культури – сприяти досягненню успіху, впливати на трудову поведінку персоналу, підвищувати адаптивність підприємства.

Таблиця 1.6

Окремі структурні визначення організаційної культури

№ з/п	Автор (автори)	Формулювання визначення організаційної культури
1	К. Камерон, Р. Куїнн	«проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх» [51, с.45]
2	Г. Хаєт	«система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників» [58, с.11]
3	Є. Малінін	«система визнаних трудовим колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності» [74, с.11]
4	Велика економічна енциклопедія	«культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків; стиль діяльності і управління; критерії досягнення цілей і оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, систему винагород і покарань, церемонії, ритуали та інш.). Всі ці елементи впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств, на координацію їх діяльності, форми їх співробітництва в процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів» [11, с.325]

Джерело: власна розробка автора

Отже, аналіз найбільш поширених визначень організаційної культури дає підстави визначити характеристики, на яких найчастіше наголошують автори:

- 1) основу організаційної культури складають цінності і переконання людей, які є засновниками та/або працівниками підприємства;
- 2) організаційну культуру формують ті цінності, які поділяються більшістю власників і працівників підприємства;
- 3) організаційна культура включає дві основні частини: імпліцитну (приховану, ціннісну, духовну) та експліцитну (видиму, матеріальну);
- 4) організаційна культура впливає на організаційну взаємодію, організаційну поведінку та організаційну ефективність;
- 5) організаційна культура включає цілий набір елементів, в складі якого більшість авторів включає ціннісні, символічні, нормативні, інколи комунікативно-управлінські складові; проте згадування про конкретні матеріальні складові організаційної культури у визначеннях відсутні;
- 6) наголошується на еволюційному розвитку організаційної культури;
- 7) організаційна культура є відображенням самої суті організації.

Міждисциплінарний характер теорії організаційної культури накладає свій відбиток на використання терміну «організаційна культура» і спричинює появу цілої низки близьких за змістом понять, які не завжди узгоджуються між собою. Так, поряд з терміном «організаційна культура» часто вживають поняття «корпоративна культура», «культура фірми», «культура підприємства», «ділова культура», «культура ведення бізнесу», «культура управління», «культура менеджменту», «соціокультура організації». Єдиної думки серед науковців про те, яким чином наведені вище поняття співвідносяться між собою, не існує, хоча формулювання єдиного підходу в цьому напрямі є надзвичайно важливим. На нашу думку, сучасним вимогам найбільше відповідає термін «організаційна культура». Більша частина авторів вживають терміни «організаційна культура», «корпоративна

культура», «культура підприємства» як синоніми, тому при цитуванні ми будемо використовувати варіант, який міститься в авторському тексті.

В західній науковій літературі найбільш вживаним терміном є «організаційна культура», поряд з цим як рівнозначний йому вживається термін «корпоративна культура». У вітчизняній і російській науковій літературі відзначається тенденція до розмежування цих понять, що здається нам зайвим і необґрунтованим. Так, Красовський В. Д. зазначає, що термін «організаційна культура» є первинним, а «корпоративна культура» - похідним, характерним лише для великих підприємств – акціонерних товариств [63, с.12].

Науковці Донбаської державної машинобудівної академії, розглядаючи питання термінології, вказують, що доцільно вживати термін «корпоративна культура» як більш широкий і вдалий, а організаційна культура, на їх думку, є лише складовою корпоративної культури, поряд із культурою праці та культурою будь-якого виду діяльності, тобто ототожнюють поняття «організаційна культура» та «культура управління» [58, с.11-12]. Нам такий підхід вважається принципово невірним, як такий, що звужує поняття організаційної культури і суперечить усталеним науковим традиціям. Сумнівним також є підхід згаданих вище авторів до визначення переліку зовнішніх проявів корпоративної культури, серед яких вони виділяють лише іміджеві складові – фірмовий стиль, інтер'єр, ритуали, мову та ін.

Вважаємо, що подібні розбіжності у трактуванні терміну «організаційна культура» та у вживанні близьких за змістом понять утворюються внаслідок існування двох значень терміну «організація»: як явища та як процесу. Автори, які вважають організаційну культуру частиною корпоративної, фактично визначають організаційну культуру як культуру процесу організування колективної діяльності, що дійсно можна ототожнити з культурою управління. Проте, згідно усталених світових наукових традицій, в даному випадку під організацією розуміють не процес, а явище, тобто групу людей, які спільно працюють для досягнення певної мети. Тобто

організаційна культура в даному випадку – це культура певної соціальної групи, члени якої є працівниками та власниками (а в окремих випадках, і споживачами послуг) певної організації. В такому випадку організація є найширшим поняттям, яке включає в себе і корпорації, і підприємства, і установи. Відповідно терміни «корпоративна культура», «культура підприємства», «культура державної установи», «культура університету» і т. д. є частковими випадками організаційної культури і можуть вживатись як рівнозначні їй у відповідному контексті.

Дослідивши найбільш уживані визначення організаційної культури, ми прийшли до висновку, що всі вони є недосконалими, тобто не відображають усієї важливості і багатогранності цього важливого соціально-економічного явища. Вважаємо, що оптимальне визначення організаційної культури повинно:

1) відображати місце організаційної культури серед інших елементів організації як системи (відповідно до уявлення про організацію як про відкриту динамічну систему культура є важливою, базовою складовою внутрішнього середовища організації);

2) узагальнювати цільову функцію організаційної культури (культура має цілу низку важливих внутрішніх та зовнішніх функцій, які докладно розглядалися нами у інших публікаціях [140]; найважливішою із зовнішніх функцій є адаптаційна; найважливішою із внутрішніх - інтеграційна);

3) наголошувати на подвійній природі організаційної культури (культура є одночасно причиною і наслідком, тобто виступає важливим елементом, який забезпечує стале та ефективне функціонування організації і, одночасно, є характеристикою рівня розвитку такої організації);

4) пояснювати процес формування організаційної культури (формування культури є результатом еволюційного розвитку організації як соціальної групи, тому завжди має місце спонтанне формування культури;

крім цього, керівники можуть, і повинні, справляти свідомий вплив на формування культури);

5) коротко характеризувати її склад (найбільш доцільним вважаємо не подавати у визначенні простий перерахунок окремих елементів організаційної культури, а вказувати на наявність у її складі імпліцитної та експліцитної складової з коротким перерахуванням їх елементів).

Відповідно до описаних вище вимог сформулюємо визначення організаційної культури. Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові. Таким чином, дане визначення організаційної культури найбільш повно відображає зміст цієї категорії з точки зору теорії менеджменту.

Слід розрізняти також два близький за значенням терміни – організаційна культура та організаційний (морально-психологічний) клімат. Ми поділяємо думку тих вчених, які чітко відмежовують ці поняття: Р. Куїн, К. Камерон, Е. Молл та інші. Вважаємо, що організаційна культура є системою відносно сталих та тривалих у часі комплексних характеристик організації, а соціально-психологічний клімат включає менш стійкі характеристики, які відносно легко можуть змінитися: «концепція організаційної культури відмежовується від концепції організаційного клімату, якому є властивим менші часові рамки відповідних відносин, почуттів і сприйняття індивідів. Культура - це довгостроковий, повільно змінюваний стрижневий атрибут організації; клімат, оскільки в його основі лежать відносини, може змінюватись швидко і радикально» [51, с.204].

Отже, з'ясувавши зміст «культура», «організація», здійснивши аналіз поглядів провідних вчених на класифікацію визначень організаційної культури, ми прийшли до висновку, що доцільно усі існуючі визначення цієї категорії об'єднати у три групи – атрибутивні, сутнісні та структурні. Контент-аналіз найбільш розповсюджених визначень організаційної культури дав нам можливість визначити найбільш важливі характеристики цього феномену та запропонувати власне визначення. Авторське трактування категорії «організаційна культура» є комплексним і включає усі найбільш суттєві її атрибути. Логічним продовженням розгляду теоретичних засад організаційної культури є дослідження концептуальних уявлень про її структуру і склад.

1.4. Розвиток концептуальних уявлень про внутрішню будову організаційної культури

Багатогранність, складність і неоднозначність організаційної культури як об'єкту дослідження сприяла тому, що як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі з'явилась значна кількість різноманітних за змістом наукових праць щодо суті і структури організаційної культури. Слід зазначити, що наукові погляди на проблему структури організаційної культури у різних авторів мають суттєві відмінності. Хоча розмаїття наукових поглядів на структуру організаційної культури є достатньо значним, практично усі вчені сходяться на тому, що організаційна культура містить імпліцитну та експліцитну складові. Найчастіше у складі організаційної культури виділяють три рівні, які в певній послідовності пов'язані між собою. Подібна трактовка ґрунтується на розробках відомого фахівця в цій галузі Е. Шейна, який запропонував описувати культуру,

виділяючи такі її рівні як: 1) базові уявлення (несвідомі, самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу); 2) проголошені вірування і цінності, які знаходять своє вираження у стратегіях, цілях, філософії, баченні і дають можливість досягнути організаційної ефективності; 3) артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики [159, с.37] (рис. 1.2).

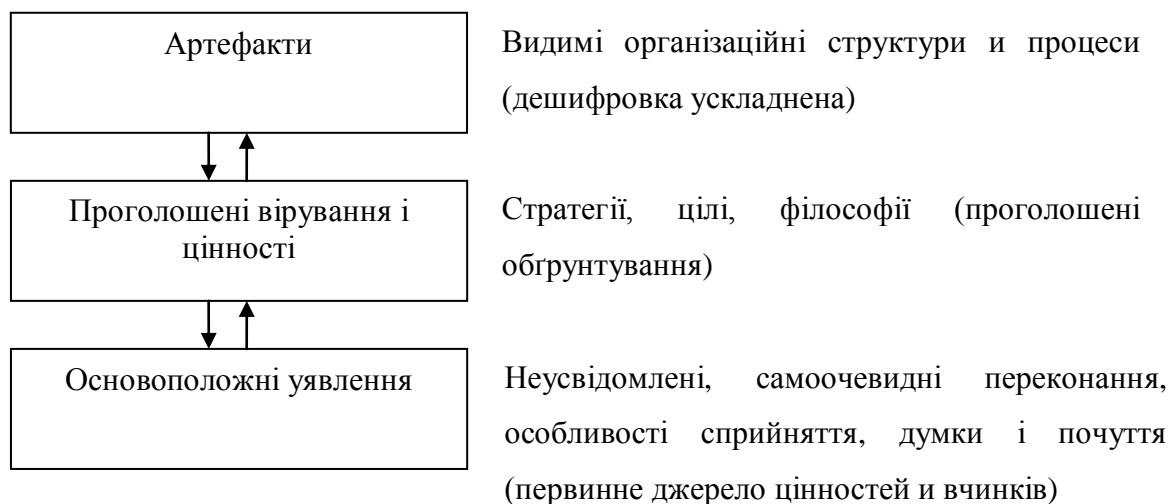


Рис. 1.2. Трирівнева модель організаційної культури Е. Шейна
Джерело: [159, с.37]

Рівні культури в трактовці Е. Шейна – це рівнозначні, послідовно взаємопов’язані блоки, перший з яких (базові уявлення) є основою для створення і розвитку наступних рівнів; перші два рівні є невидимою частиною культури, а третій – видимою. Інші автори описують структуру організаційної культури у вигляді піраміди; «айсберга» організаційної культури; кола, яке має видиму (артефакти) та невидиму (цінності, уявлення) частини; піраміди з двома вершинами; триблокової структури без послідовного зв’язку; багаторівневої системи послідовно взаємопов’язаних елементів.

Усі види пірамідальних структур підкреслюють наявність видимої та невидимої частини, крім того, більшість відомих на сьогоднішній день розробок щодо суті і складу організаційної культури є, фактично, певними

Дворівнева схема організаційної культури В. О. Співака, представлена у вигляді піраміди з двома вершинами, описує уявлення про це явище також з точки зору наявності невидимої (духовної) та видимої (матеріальної) частин [108, с.111]. У складі духовної культури російський дослідник виділяє внутрішню (культуру особистості, культуру комунікацій) та зовнішню культуру (соціальна відповідальність, ставлення до клієнтів, ставлення до акціонерів), ці складові органічно поєднуються культурою управління. До складу матеріальної культури, на думку В. О. Співака, слід включити культуру трудового процесу, культуру умов праці та виробництва, культуру засобів праці (рис. 1.4).

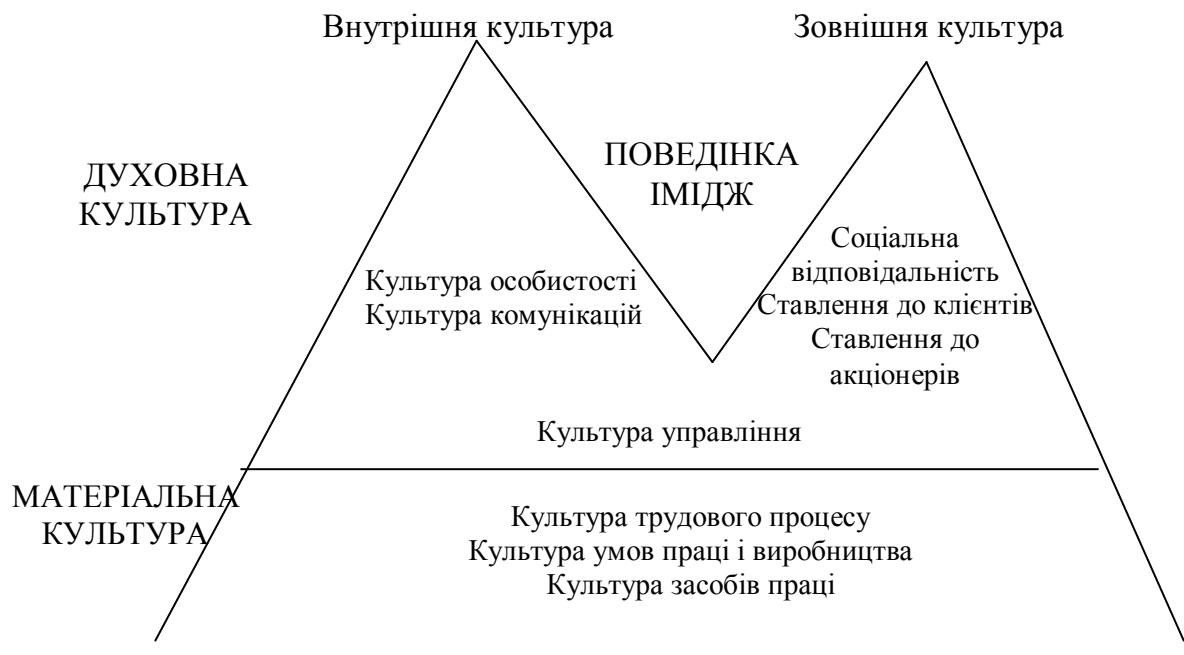


Рис. 1.4. Дворівнева модель організаційної культури В. О. Співака

Джерело: [108, с.111]

Запропонований Р. Дафтом підхід представляє організаційну культуру у вигляді кола, яке символізує культуру в уявленні стороннього спостерігача (видимий рівень – артефакти, такі як дрес-код, оформлення офісів, символи, девізи, церемонії) та загальні для членів організації основні цінності, представлені глибинними переконаннями та вираженими в словах та справах загальними цінностями та переконаннями (невидимі рівні) (рис. 1.5).

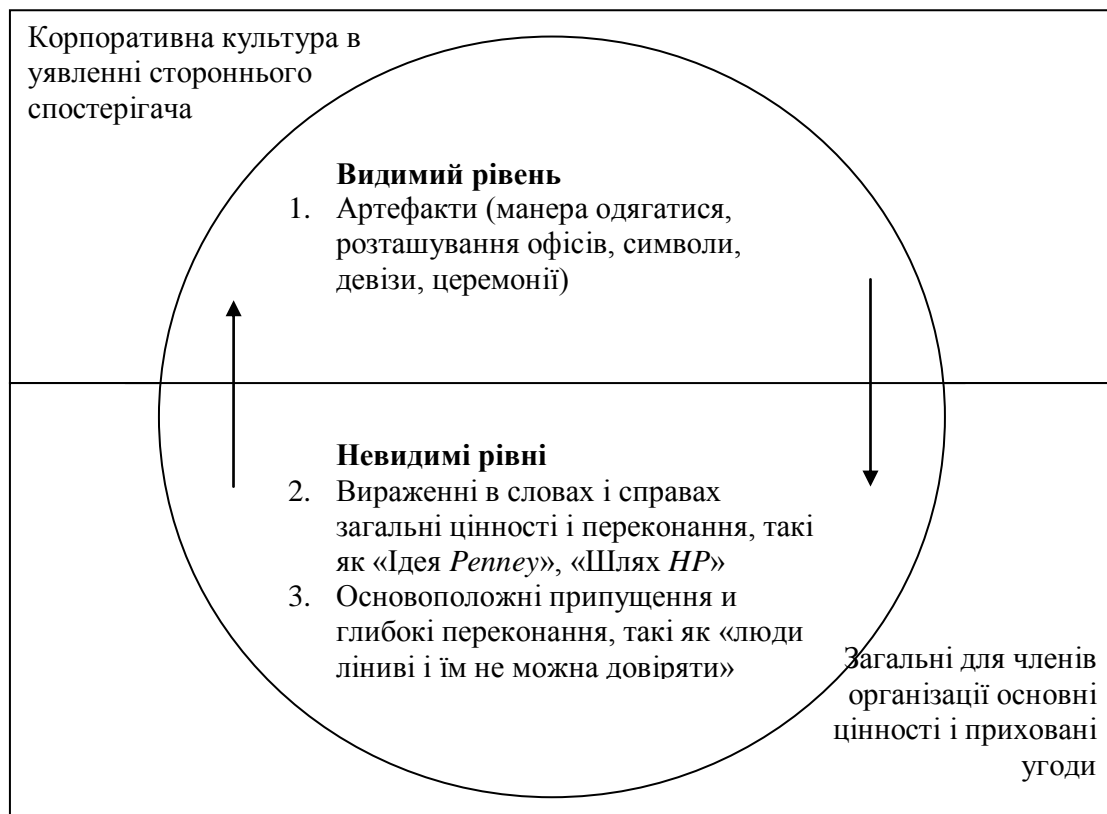


Рис. 1.5. Модель організаційної культури Р. Дафта

Джерело: [31, с.125]

Ще один підхід до розуміння суті організаційної культури запропонувала російський дослідник Т. О. Соломанідіна. Згідно цього підходу виділено три рівні організаційної культури: поверхневий, видимий рівень (об'єктивна культура), проголошені цінності та базові уявлення, які разом складають суб'єктивну культуру [105, с.12]. В цілому суть підходу, розуміння про склад елементів на певному рівні культури є дуже близьким до тих, які ми вже розглянули. Але, на відміну від розглянутих вище підходів, які ґрунтувались на наявності послідовного зв'язку між окремими рівнями, Т. О. Соломанідіна зображує блоки як рівнозначні складові, що ми вважаємо помилковим (рис. 1.6).

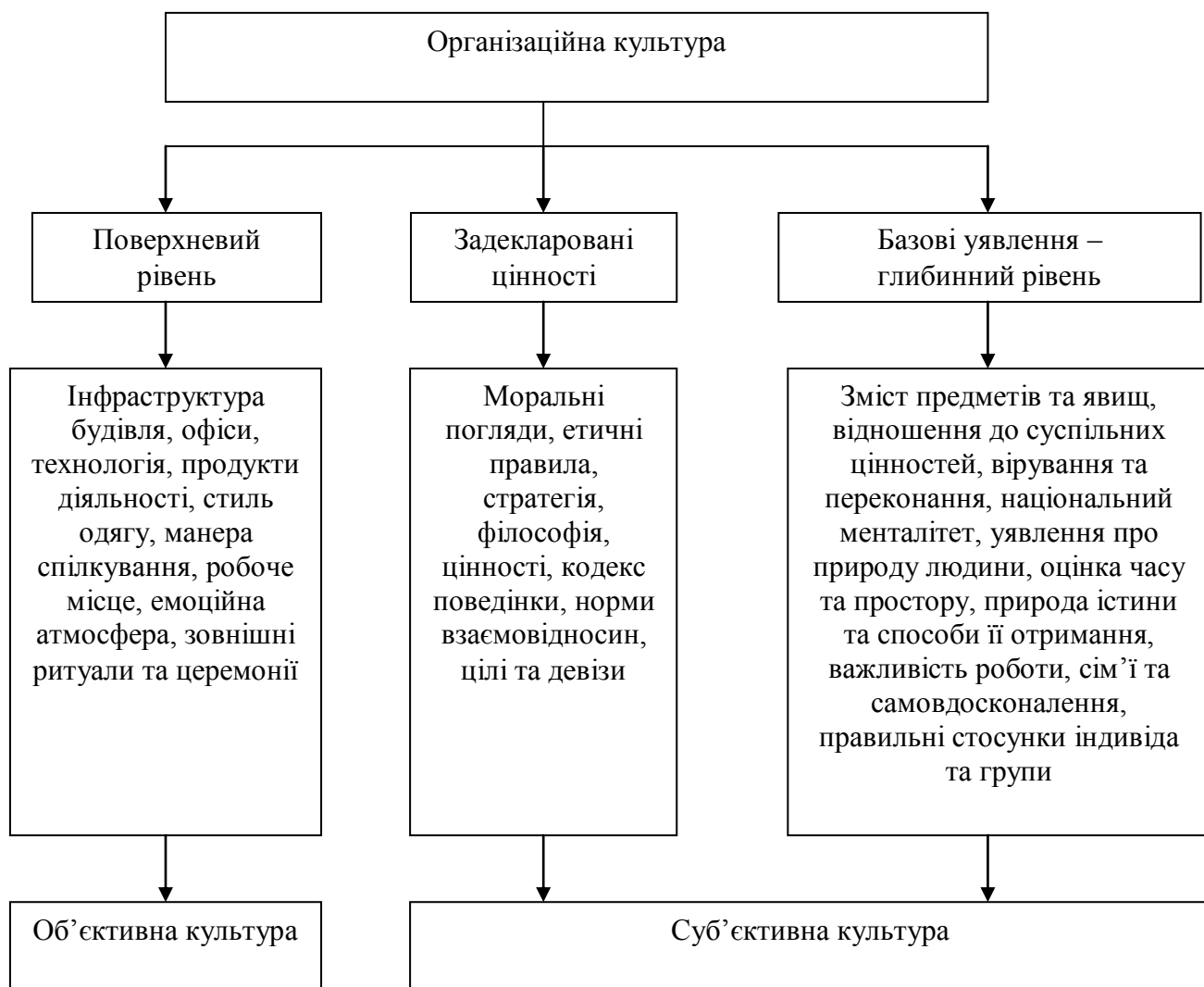


Рис. 1.6. Модель організаційної культури Т. О. Соломанідіної

Джерело: [105, с.12]

Група науковців Донбаської державної машинобудівної академії (під керівництвом Г. Л. Хаєта) запропонувала свій оригінальний варіант загальноприйнятого підходу до розуміння суті організаційної культури – багаторівневу структуру. Її основу складає все та ж трирівнева структура Е. Шейна, але суттєво видозмінена. Згідно цього підходу, корпоративна культура включає три рівні: 1) індивідуальні цілі і цінності; 2) корпоративні цілі і цінності; 3) зовнішні дії та ознаки корпоративної культури. Перший рівень в свою чергу складається з трьох підрівнів: а) моралі як надперсональної і надкорпоративної категорії, б) сенсу життя і діяльності, в) індивідуальних вірувань, переконань, цінностей, уявлень та установок. Всі

три рівні корпоративної культури є послідовно взаємопов'язаними, і такий вплив циклічно повторюється [58, с.14-16] (рис. 1.7).

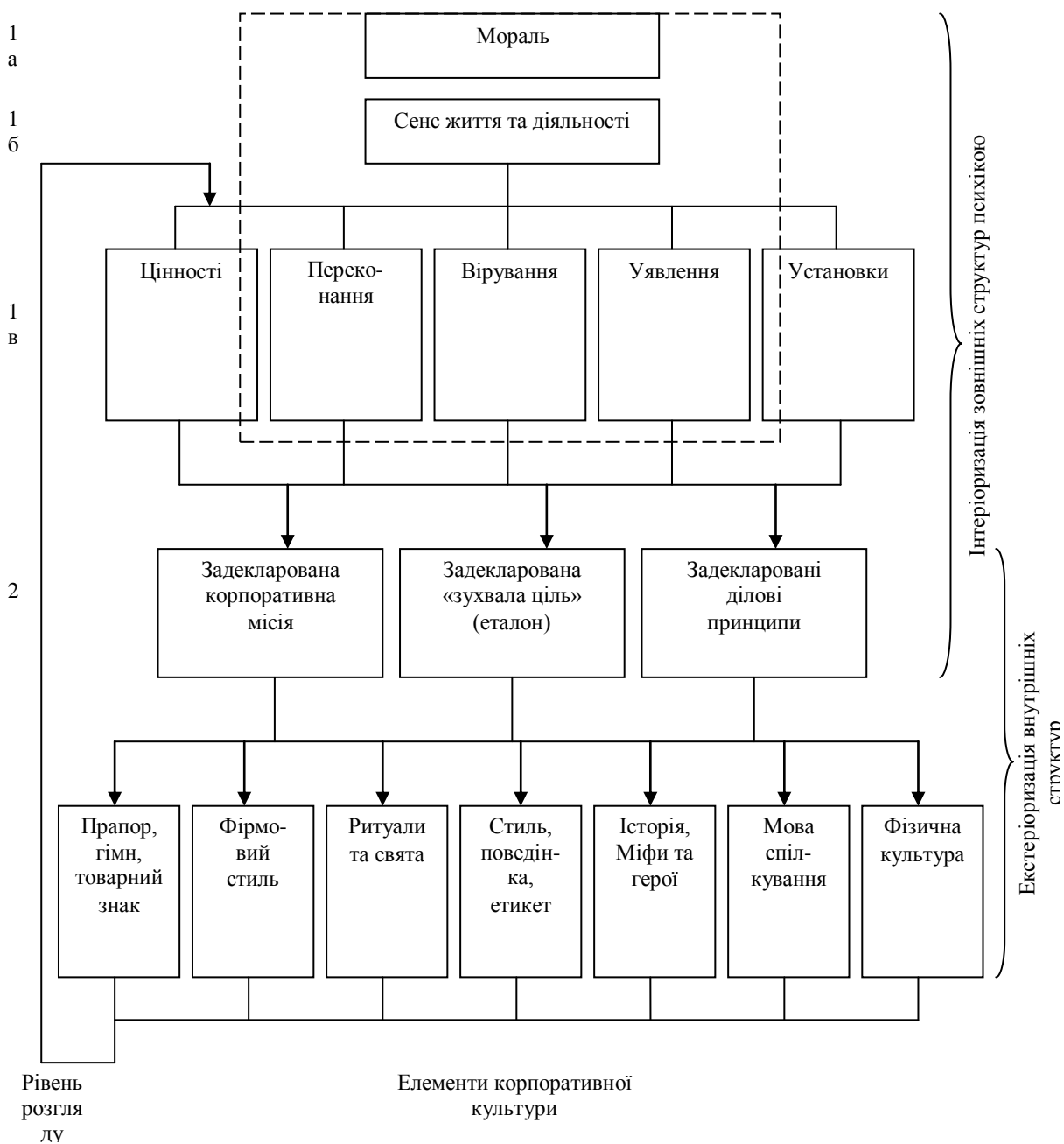


Рис. 1.7. Модель організаційної культури Г. Л. Хаєта

Джерело: [58, с.15]

Система 7-С Пітерса-Вотермана також є вагомим вкладом у справу розуміння суті організаційної культури, це є спроба описати «непізнану, нерациональну, інтуїтивну, неформальну сторону організації, яка цілком

може бути об'єктом управління» [90, с.46]. Модель 7-С описує сім найважливіших елементів організації, які повинні бути об'єктами уваги управлінців: спільні цінності (знаходяться в центрі, є основою для усіх інших елементів), структура, системи, стиль, склад працівників, сума навичок, стратегія. Всі елементи є взаємопов'язаними, а модель в цілому є зручним інструментом для аналізу і розв'язання організаційних проблем (рис. 1.8).

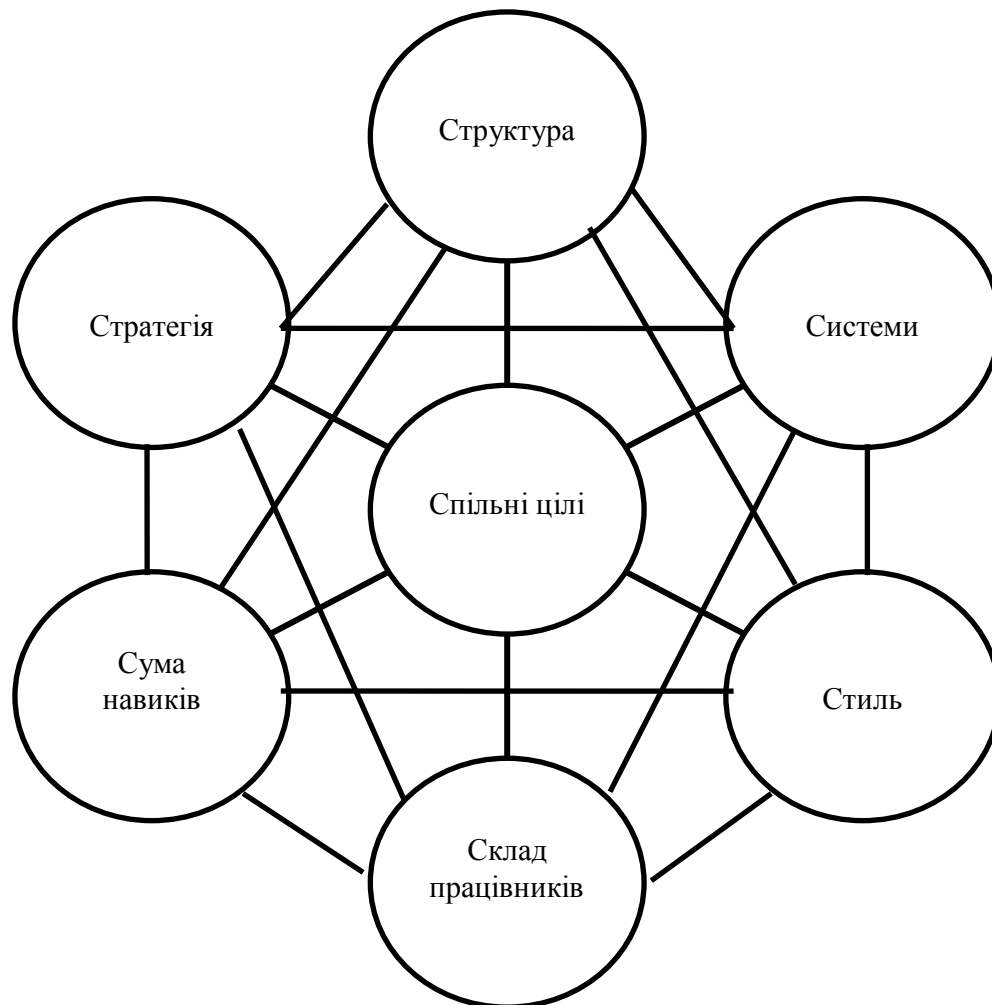


Рис. 1.8. Система 7-С Пітерса-Вотермана
Джерело: [90, с.45]

Дослідник Г. М. Захарчин вважає, що організаційна культура завжди є системою, яка включає дві підсистеми - інструментальну та символічну; має три рівні – видимий рівень, підповерхневий рівень, глибинний рівень; а також включає цілу низку складових, які можна поділити на видимі (інтер'єр,

зовнішній вигляд персоналу, ритуали) та невидимі (місія, символи, легенди) [42, с.30-32] (рис. 1.9).

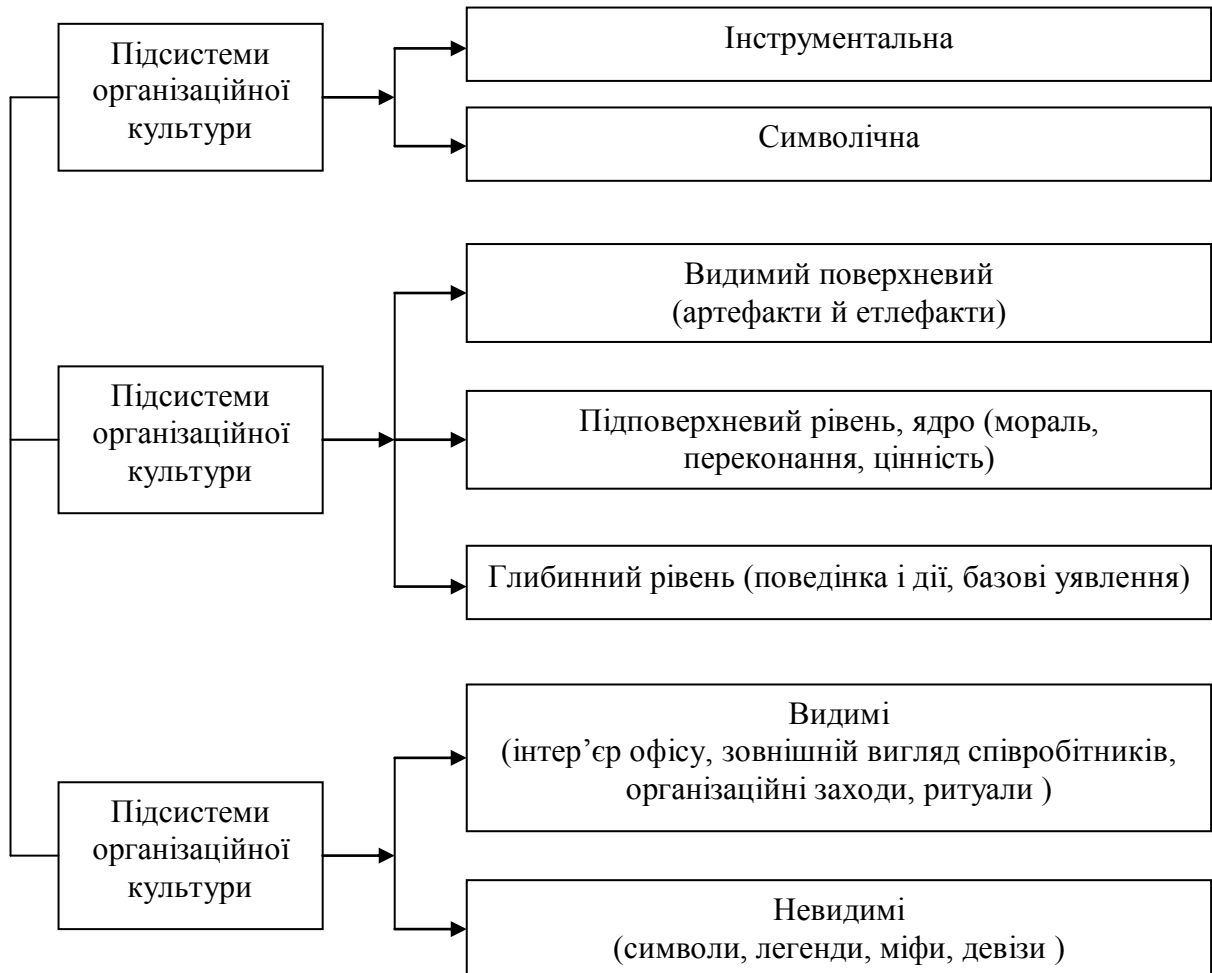


Рис. 1.9. Загальна структура організаційної культури за Г. М. Захарчин
Джерело: [42, с.32]

В свою чергу ми вважаємо, що з методологічної та практичної точок зору більш виправданим є функціональний підхід до визначення структури організаційної культури підприємства, тобто у складі культури слід виділити функціонально відокремлені частини (підсистеми), кожна з яких містить як імпліцитні, так і експліцитні елементи. Вважаємо, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: 1) ціннісна: цінності, місія і філософія

компанії; 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи; 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд (рис. 1). Базовою підсистемою організаційної культури є ціннісна, інші чотири перебувають у тісній залежності від неї (рис. 1.10).

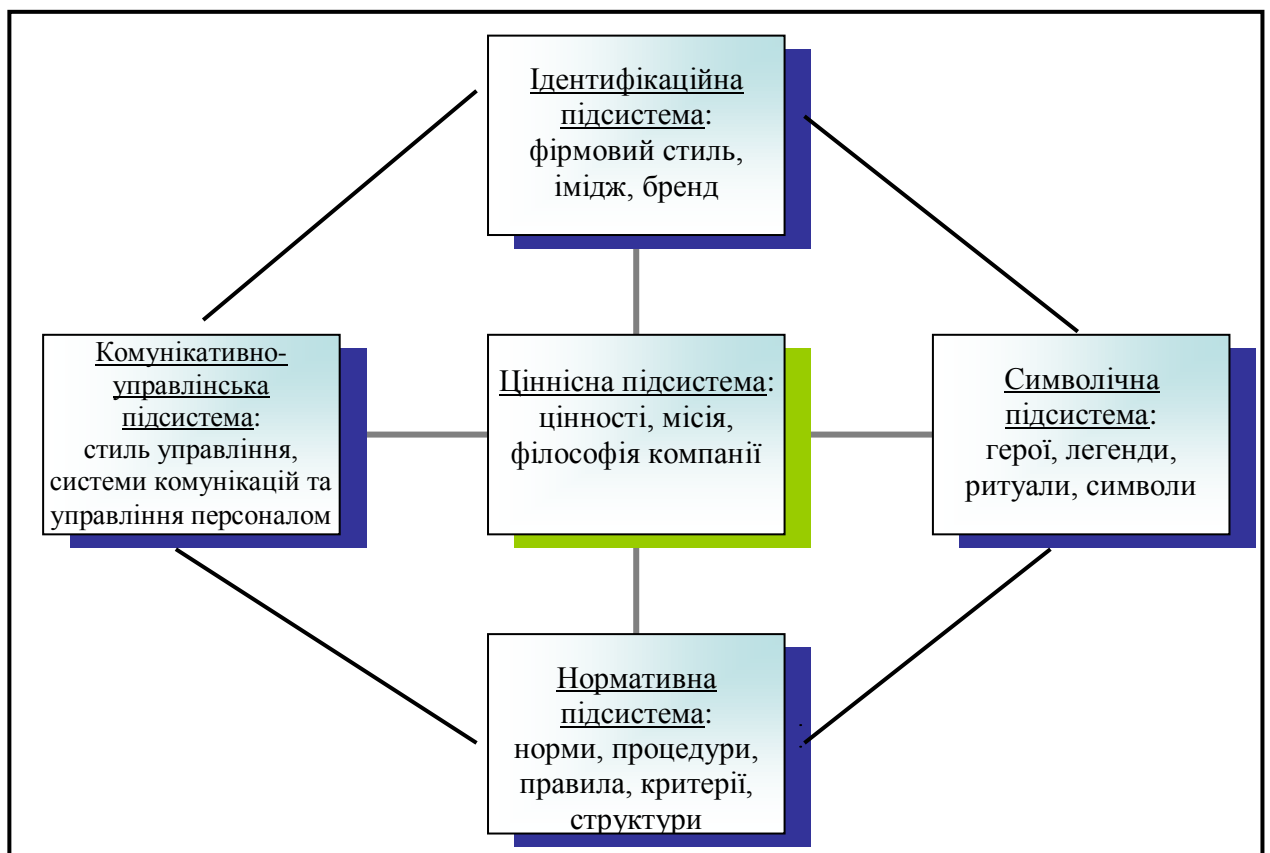


Рис. 1.10. Організаційна культура підприємства як система

Джерело: власна розробка автора

Більш повне уявлення про внутрішню будову організаційної культури може дати тривимірна модель її структури, де вісь I позначає приналежність елементів до певної підсистеми організаційної культури, вісь II – направленість елементів (зовнішня або внутрішня), вісь III – рівень прояву

(імпліцитний або експліцитний). Докладніше кожен елемент організаційної культури буде розглянуто в параграфі 1.4.

Отже, складність і неоднозначність організаційної культури як об'єкту дослідження породжує велику кількість уявлень щодо її внутрішньої будови. Результати значної кількості досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених з цього питання мають як спільні, так і відмінні риси [141]. Узагальнивши результати досліджень інших науковців та ґрунтуючись на власних висновках і спостереженнях ми пропонуємо п'яти-компонентну модель організаційної культури підприємства.

Отже, в умовах глобалізації, розвитку економіки знань і постійної загрози поглиблення фінансової кризи підвищується потреба у використанні таких економічних інструментів, які при порівняно низьких витратах можуть забезпечити суттєве зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Одним із таких інструментів є організаційна культура. Широкий теоретичний і практичний інтерес до проблеми оцінки і формування організаційної культури в усьому світі є яскравим свідченням розуміння вченими і фахівцями-практиками її важливості як складової організаційно-економічного механізму. Адже в сучасних умовах, коли підприємства мають рівні можливості у використанні передових технологій, забезпеченні високого рівня якості продукції, залученні позичкового капіталу, саме організаційна культура стає тим фактором, який визначає конкурентоспроможність і унікальність компанії.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2.1. Організаційна культура як іманентна складова системи управління підприємствами

Наразі в Україні, як і в усьому світі, спостерігається значний практичний інтерес до організаційної культури, який проявляється у широкому обговоренні можливостей застосування організаційно-культурного підходу в управлінні сучасними підприємствами у спеціалізованих періодичних виданнях для фахівців-практиків з економіки і менеджменту; наявності великої кількості пропозицій консалтингових фірм щодо надання послуг з діагностики стану організаційної культури та проведення семінарів і тренінгів з цієї тематики; включення курсу «Організаційна культура» до нормативної частини навчальних програм підготовки спеціалістів і магістрів економічних спеціальностей. Поряд із цим слід відмітити недостатній стан дослідження цього явища, особливо у вітчизняній науці. Беззаперечне визнання практиками значення організаційної культури як важливого інструменту управління організаційним розвитком і змінами, формування бажаного рівня конкурентоспроможності, позиціонування компанії на ринку потребує обґрунтування організаційної культури як іманентної складової системи управління.

Безумовно, що надзвичайно важливими для досягнення організаційної ефективності є технологія, наявність стратегічних ринкових переваг, проте дійсно успішні компанії роблять ставку не на них, а на іншу, на перший погляд не відчутну, складову свого успіху – організаційну культуру: «важко назвати хоча б одну успішну компанію, яка б сприймалась лідером у своїй справі і не володіла б цілком відчутною, легко пов'язуваною з нею

організаційною культурою» [51, с.29]. В процесі розвитку науки і практики управління змінюються не тільки критерії успішності, але й усвідомлення ступеня важливості тих чи інших факторів у досягненні ефективності. Так, сьогодні ми вимірюємо ефективність не лише в грошовому еквіваленті або у кількості виробної продукції, важливими складовими є якість і безпечність продукції, екологічність виробництва та соціальна відповідальність бізнесу. А серед факторів ефективності виділяють не тільки матеріальні, фінансові і трудові ресурси, світова економічна думка віддає належне таким слабо формалізованим, «м'яким» факторам як лідерство та організаційна культура.

Інноваційне спрямування розвитку економіки України є відображенням загальносвітової тенденції глобалізації і, одночасно, перебуває під впливом національних особливостей господарських систем і окремих її елементів [124; 125]. Вплив національно-культурного фактору на ефективність функціонування підприємств, галузей та економіки в цілому підсилюється у період розвитку інформаційного суспільства і може стати причиною виключення окремих країн із світової системи розподілу праці. За свідченням професора О. І. Шкаратана, можна виділити цілу низку якостей, що є необхідними працівникові в інформаційному суспільстві, головними з яких є готовність до постійної інноваційної діяльності, підготовленість до постійної обробки і оцінки інформації та вміння приймати нестандартні рішення [160, с.30-31].

Стратегічними цілями будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки є одержання прибутку, забезпечення сталого розвитку. М. Портер, автор однієї з найпопулярніших серед науковців і практиків теорії конкурентоспроможності, стверджує, що здатність підприємства виживати і ефективно розвиватись в умовах ринку прямо залежить від таких шести факторів: 1) існування суттєвих бар'єрів (високі витрати, унікальні технології), які перешкоджають стороннім організаціям входження у сферу діяльності даного підприємства; наявність таких бар'єрів зменшує конкуренцію на ринку і збільшує можливість нарощування обсягів продажу

для даної фірми; 2) унікальність товару, відсутність можливості його підміни: відсутність товарів-замінників, а також технічної можливості у інших компаній щодо виробництва аналогічного товару дає додаткові конкурентні переваги для даного підприємства; 3) володіння значною часткою ринку, що дає можливості впливати на конкурентів і застосовувати різноманітні методи цінової і нецінової конкуренції; 4) монопольне становище на ринку, що позбавляє споживачів можливостей вибору; 5) монопольне становище на ринку, що позбавляє постачальників можливостей вибору і змушує останніх пропонувати ресурси на умовах, вигідних для даного підприємства; 6) наявність суперництва серед конкурентів даного підприємства.

Проте, як свідчить аналіз результатів діяльності найбільш успішних фірм світу за останні два десятиліття, жодна із найбільш успішних корпорацій не володіла названими вище перевагами [51, с. 26-31]. Натомість і зарубіжні, і вітчизняні дослідники відмічають, що безумовною важливою ознакою успішної фірми в сучасному світі є розвинена організаційна культура як характеристика особливого стану внутрішнього середовища компанії. Саме ця внутрішня складова має значно більшу вагу, ніж усі зовнішні конкурентні переваги. Дослідники К. Камерон та Р. Куїнн виділяють такі важливі якості організаційної культури, які сприяють досягненню фірмою довгострокової економічної ефективності: «зменшення ступеня колективної невизначеності (тобто спрощення спільної для всіх співробітників системи інтерпретації), створення суспільного порядку (тобто покращення прозорості і зрозумілості щодо очікувань членів колективу), забезпечення цілісності (за рахунок ключових цінностей і норм, які сприймаються усіма як вічні і передаються з покоління в покоління), створювати відчуття приналежності до організації і відданості загальній справі шляхом зв'язування членів групи в єдине ціле» [51, с. 29].

Автор вважає, що організаційна культура є невід'ємною складовою системи управління, так як логічно впливає із змісту категорії

«менеджмент». Цю логічну послідовність можна представити у такому вигляді: а) управління як цілеспрямований вплив на діяльність групи людей з метою виконання певної роботи і досягнення встановлених цілей; б) умови зовнішнього середовища, ціннісні установки суб'єкта управління, ціннісні установки індивідуумів – членів об'єкта управління, характер міжособистісних взаємовідносин породжують організаційну культуру; в) якісно-кількісні характеристики організаційної культури впливають на ефективність виконання роботи і досягнення цілей. Проте ці висновки, які є такими очевидними з позиції сучасної парадигми менеджменту здавались спірними ще кілька десятиліть тому назад. Лише завдяки поширенню тенденції гуманізації управління організаційна культура поступово одержала визнання як складова системи менеджменту.

Як уже було зазначено, існує ціла низка вітчизняним і зарубіжних наукових досліджень організаційної культури. Проте в жодному із них немає ґрунтовного теоретичного дослідження ролі і місця організаційної культури в системі управління. Вважаємо, що така ситуація викликана тим, що роль і значення досліджуваної категорії, на перший погляд, є простими і очевидними. В результаті відсутність теоретичного підґрунтя унеможливорює глибоке вивчення організаційної культури з економічної точки зору і наукові оцінки зміщуються в напрямі дослідження організаційної культури в ракурсі соціально-психологічного підходу, який має кращу теоретико-методологічну базу. У зв'язку із цим вважаємо за необхідне здійснити обґрунтування організаційної культури як іманентної складової системи менеджменту, показати її місце у системній моделі організації, а також у реалізації функцій і методів управління.

Класичне уявлення про організацію як відкриту динамічну систему включає такі складові як: вхід (ресурси); внутрішнє середовище організації, у якому відбувається перетворення ресурсів під впливом суб'єкта управління; вихід (товари і послуги, які підприємство постачає у зовнішнє середовище). Внутрішнє середовище організації складається із взаємопов'язаних

підсистем: цілей (центральна підсистема), персоналу, структур та технологій (верхня частина рис. 2.1). Взаємодія підсистем забезпечує зворотній зв'язок, завдяки якому система є стійкою і постійно розвивається.

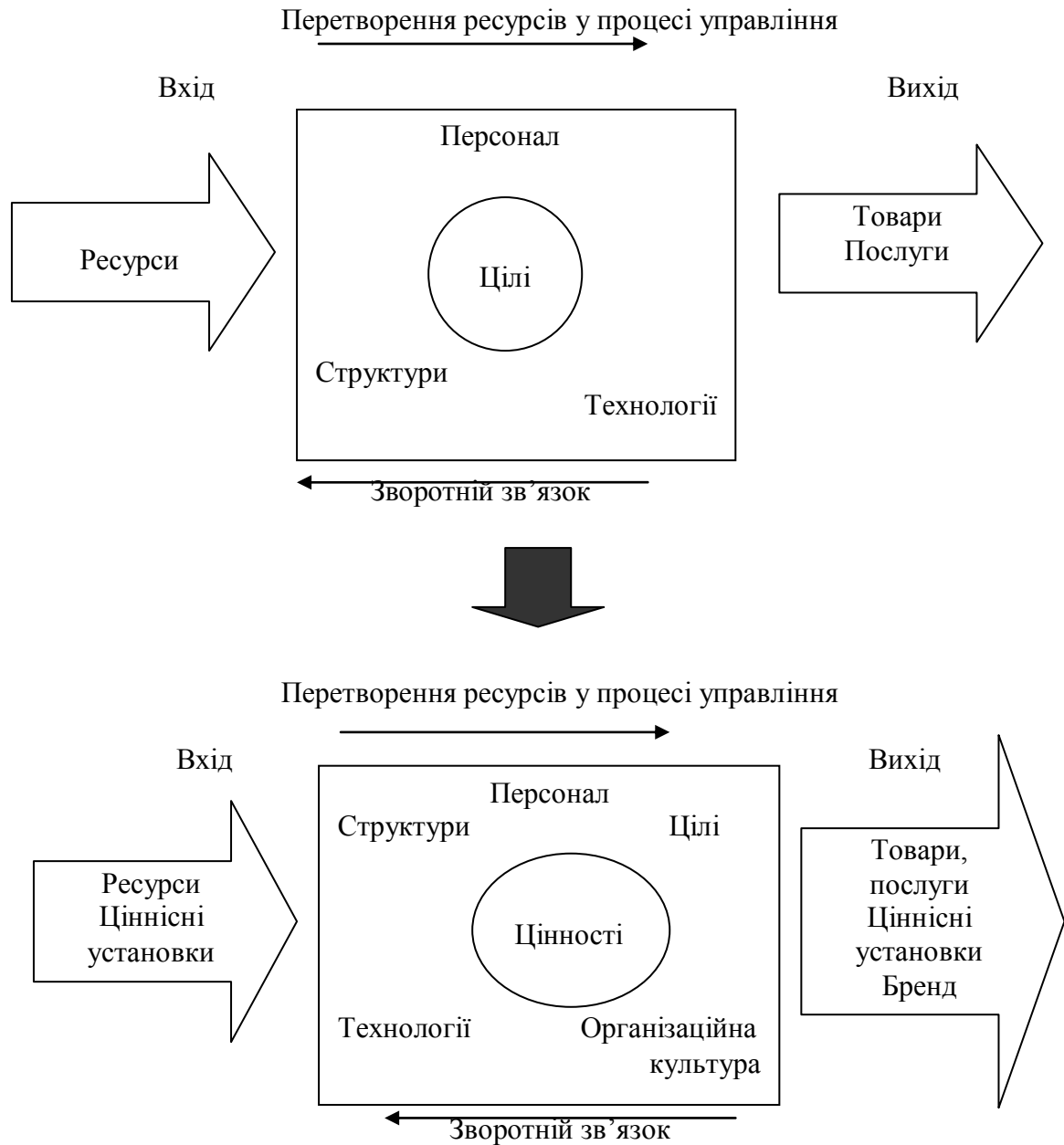


Рис. 2.1. Трансформація моделі організації як відкритої динамічної системи під впливом концепції організаційної культури

Джерело: власна розробка автора

Проте описана вище класична системна модель організації має ряд недоліків: залишається незрозумілим, на основі чого відбувається взаємодія

між підсистемами організації; модель не пояснює процес встановлення цілей; недостатньо обґрунтованим є механізм забезпечення стійкості організації. Вважаємо, що врахування у складі класичної моделі фактору організаційної культури вирішує зазначені вище проблеми: організаційна культура забезпечує ефективну взаємодію між підсистемами на основі на основі спільних цінностей, норм, правил і принципів; встановлення цілей відбувається під впливом ціннісних установок зовнішнього середовища та цінностей організаційної культури даного підприємства, що забезпечує виконання принципу реалістичності цілей; здатність організаційної культури підвищувати адаптивність підприємства забезпечує ефективний зворотній зв'язок, постійний розвиток і стійкість організації (див. нижню частину рис. 2.1). Під впливом концепції організаційної культури змінюється значення окремих елементів внутрішнього середовища: центральним блоком з точки зору нової парадигми менеджменту виступають не цілі, і цінності організаційної культури.

Значення організаційної культури не обмежується її місцем як важливої складової внутрішнього середовища організації. Як іманентна складова системи менеджменту, організаційна культура проявляється в усіх принципах, методах і функціях управління, трансформує їх відповідно до засад сучасної парадигми менеджменту. Практичне застосування методів менеджменту відповідно в світлі концепції організаційної культури не зміщує акценти із адміністративних прийомів у складі цих методів до демократичних. Найбільшою мірою вплив концепції організаційної культури проявляється у реалізації функцій менеджменту. Вважаємо, що врахування організаційної культури підвищує ефективність реалізації функцій управління (рис. 2.2). Врахування організаційної культури як складової системи управління сприяє розвитку партисипативного менеджменту, дає можливість застосовувати в процесі управління такі прийоми роботи і форми впливу на об'єкт управління, які в найбільшій мірі відповідають вимогам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

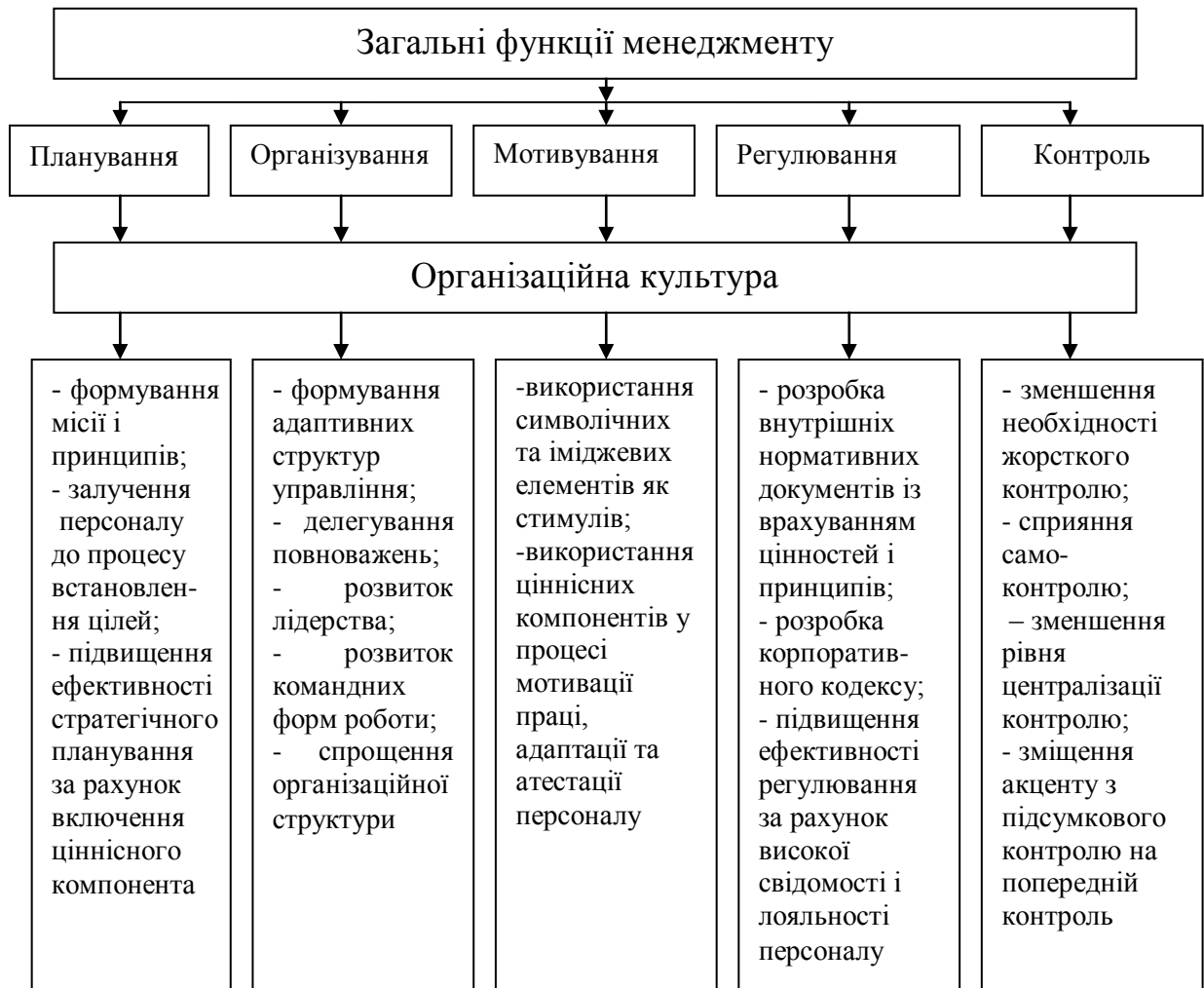


Рис. 2.2. Роль організаційної культури в реалізації загальних функцій менеджменту

Джерело: власна розробка автора

Практичне застосування концепції організаційної культури є надзвичайно широким. Це пояснюється тим, що за умов високої конкуренції саме організаційна культура може дати підприємству значні економічні переваги. Управління трудовими ресурсами на основі організаційно-культурного підходу широко застосовується в різних країнах світу і дає можливість підприємствам випередити своїх конкурентів за темпами росту доходів і створенню клієнтської бази [98, с.334-335]. Адже, як відмічають фахівці, «нематеріальні речі набагато важливіші помітних, відчутних» [85]. Результати багатьох досліджень свідчать, що організаційна культура є вагомим стратегічним інструментом, адже «конкурентам важко імітувати

нематеріальну (на відміну від фінансової і матеріальної) складову успіху, що робить її джерелом суттєвих конкурентних переваг» [106, с.39]. Крім того, за даними наукових досліджень на базі промислових підприємств, діагностика «організаційної культури дозволяє прогнозувати і виділяти найнебезпечніші, з точки зору формування опору, підрозділи організації і групи співробітників» [54], що має надзвичайно важливе значення в інноваційному менеджменті і забезпеченні організаційного розвитку підприємства.

Успіх економічних реформ та стратегії інноваційного розвитку перебуває в тісній залежності від ступеня розвитку економічної культури як на макро-, так і на мікрорівні. Становлення ринкових відносин в Україні на інноваційних засадах потребує переоцінки національних цінностей, які лежать в основі економічної культури суспільства.

Успішність організації в умовах інформаційного суспільства залежить від наявності у її менеджерів шести важливих якостей, зокрема: 1) розуміння і узгодження власних та організаційних цілей; 2) наявність лідерських якостей; 3) здатність до постійного розвитку та самовдосконалення; 4) розуміння ступеня важливості організаційної культури для підтримки інновацій і управління змінами; 5) наявність розвинених навичок з наставництва, навчання і стимулювання підлеглих; 6) наявність підприємницького мислення [156, с. 369].

Вплив організаційної культури на економічну ефективність не є прямим, він опосередковується через персонал підприємства, що передбачає формування бажаної поведінки і компетенцій працівників, створення ефективної системи мотивації праці у відповідності до цілей та місії фірми, формування лояльності персоналу. Тільки за таких умов є можливим випуск якісної і конкурентоспроможної продукції, створення успішних брендів, забезпечення чуйного ставлення до клієнтів. Основним акцентом у формуванні організаційної культури є її стратегічне спрямування та направленість на персонал. Саме тому конкурентоспроможні компанії «характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення;

виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників» [155, с.141]. Механізм впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства показано на рис. 2.3.

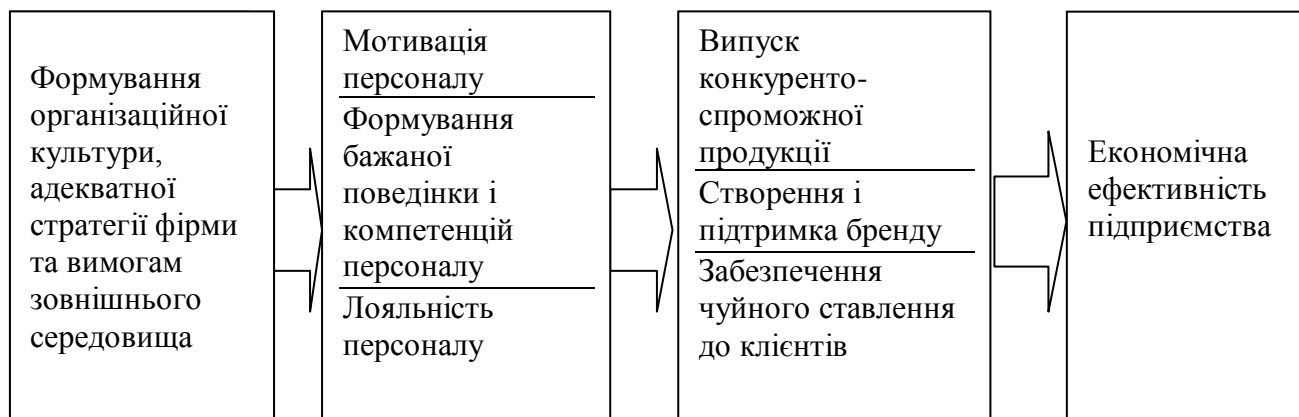


Рис. 2.3. Механізм впливу організаційної культури на економічну ефективність підприємства

Джерело: власна розробка автора

Зокрема, за даними досліджень організаційної культури підприємств, яке вже протягом 15 років проводиться відомими вченими Д. Денісоном і В. Нілом, існує тісний взаємозв'язок між рівнем організаційної культури і зростанням обсягу продажу, ринкової частки, якістю товарів і послуг, ступенем задоволеності споживачів та прибутковістю компанії [77]. Іншими словами, взаємозв'язок організаційної культури і економічної ефективності є тісним і вагомим, а тому організаційна культура повинна стати основним об'єктом уваги керівників підприємств і організацій.

Вітчизняні дослідження в галузі менеджменту також підтверджують важливий позитивний вплив організаційної культури на ефективність. Зокрема, Гавкалова Н. Л. доводить, що «організаційна культура відіграє одну із провідних ролей у процесі забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві». Організаційна культура розглядається вченим як важливий фактор формування інтелектуального капіталу і

системоутворюючий чинник функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу [24].

Досліджуючи особливості формування кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості Москаленко В. О. зазначає, що важливою умовою ефективного формування є застосування сучасних інструментів та методів, важливе місце серед яких належить корпоративній культурі [82].

Запорукою успішності і конкурентоспроможності організації на сучасному етапі є її здатність адаптуватись до зовнішнього середовища, змінюватись, самовдосконалюватись. Проте проведення таких змін, навіть з використанням таких сучасних методик як реінжиніринг, загальний менеджмент якості, скорочення розмірів організацій, стратегічне планування досить часто не приносять бажаного успіху. Американські вчені К. Камерон та Р. Куїнн, узагальнюючи велику кількість наукових праць та звітів з цієї проблеми зазначають, що «найчастіше згадується наступна причина невдалих змін – нехтування культури організації» [51, с.25]. Ця залежність пов'язана з тим, що будь-які зміни форми (організаційної структури, кількості працюючих, процеси і т. д.) без зміни змісту (ціннісних установок, місії, норм і стандартів) з самого свого початку приречені на провал. Невідповідність між формою і змістом призводить або до повного розвалу організації, або, в кращому випадку, до повернення організації до вихідного стану.

Визначаючи чинники успіху підприємств, І. Мойсеєнко відносить до них також і організаційну культуру [79, с.106]. С. Шкарлет зазначає, що «ключовими засадами активізації потенціалу економічної безпеки підприємства є індивідуальні, інтелектуально-інноваційні продуценти ..., що є основними компонентами активізації інноваційного розвитку підприємства [161, с.106].

Запорукою ефективності підприємства є обґрунтована система мотивації персоналу, забезпечення оптимальної взаємодії індивіда і

організації: «яким би чином людина і організація не намагалися звести свою взаємодію тільки до виконання певних робіт на певному робочому місці, у них це ніколи не вийде. Взаємодія людини і організації завжди ширше, так як людина ніколи не буде понижена до рівня машини, а організаційне оточення – до робочого місця...» [20, с.221].

Організаційна культура виступає складовою і, одночасно, інтегральною характеристикою організаційного оточення працівника, а тому саме за рахунок впливу на організаційну культуру можна створити основу ефективної взаємодії людини і організації. Взаємодія працівника і організації має з точки зору організації стратегічний характер, так як впливає на продуктивність праці, досягнення стратегічних цілей, інноваційну активність фірми, позиціонування підприємства у суспільстві та інші стратегічні задачі [139; 149]. Тому завдання оптимізації такої взаємодії є надзвичайно важливим з точки зору системи менеджменту, а організаційна культура виступає в цьому сенсі важливим, єдиним і комплексним інструментом.

2.2. Властивості і функції організаційної культури підприємств

Пізнання суті економічних категорій передбачає вивчення їх загальних характеристик (властивостей) та функцій. Властивості організаційної культури досліджуються зарубіжними і вітчизняними вченими на основі двох підходів: 1) ототожнення властивостей організаційної культури та властивостей систем (на основі уявлення про організаційну культуру як систему) – В. А. Співак, В. Г. Воронкова; 2) виділення функцій організаційної культури на основі уявлення про неї як про соціальну систему – Б. Карлофф, Т. О. Соломанідіна, В. Г. Коновалова, В. Д. Козлов. На наш погляд, обидва підходи, хоча і ґрунтуються на системному підході, але не

враховують в повній мірі характерних ознак організаційної культури як соціально-економічної системи. Вчені В. А. Співак, В. Г. Воронкова, справедливо вважаючи організаційну культуру системою, ототожнюють її властивості із загальними властивостями систем. Зокрема, виділяють 8 таких властивостей: цілісність, структурність, взаємозалежність, автономність, адаптивність, ієрархічність, унікальність, потреба у множинності підходів до її вивчення [107,с.23-24; 120, с. 35-36]. Проте такий підхід абсолютно не враховує економічних характеристик організаційної культури, а, отже, такий перелік властивостей не можна вважати повним.

Другий підхід до визначення властивостей організаційної культури ґрунтується на розумінні її як соціальної системи, а тому вчені, які працюють в межах цього напрямку, доповнюють властивості організаційної культури певними соціальними характеристиками. Так, Т. О. Соломанідіна описує 7 властивостей: динамічність, системність, структурованість, відносність, неоднорідність, здатність бути сприйнятою персоналом, адаптивність. Так, Соломанідіна Т. О. під властивістю структурованості розуміє «ієрархічне підпорядкування та ... ступінь важливості і пріоритетності» її елементів [105, с.15], в той час як властивість «системність» вже містить у собі вимогу взаємозв'язку та ієрархічного підпорядкування елементів; властивість «відносність» трактується як співставлення характеристик культури із внутрішніми цілями і зовнішнім середовищем та на основі цього постійне її самовдосконалення, що фактично поєднує властивості динамічності (розвиток), адаптивності і системності (зворотній зв'язок).

Б. Карлофф, В. Г. Коновалова, В. Д. Козлов зазначають, що організаційна культура має 10 властивостей: соціальність, нормативно-регулюючий характер, походження від дій і намірів людини, здатність бути сприйнятою персоналом, здатність до накопичення досвіду і традицій в процесі історичного розвитку, здатність до пізнання, здатність до змін, здатність до усвідомлення і до не усвідомлення, потреба у множинності підходів до її вивчення, подвійний характер (результат і процес) [53; 56; 57].

Такий підхід робить ще більший акцент на соціальному характері культури організації, проте ми вважаємо, що перша і третя властивості із зазначеного переліку є тотожними за змістом.

На нашу думку, визначаючи властивості організаційної культури, слід розуміти її не тільки як соціальну за походженням, але, перш за все, як економічну за змістом і цілями систему. Узагальнюючи розглянуті вище підходи вважаємо, що доцільним є виділення 10 властивостей організаційної культури підприємства: системність, економічний характер, соціальність, багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, неоднорідність, адаптивність та об'єднувальна властивість. Розглянемо їх докладніше.

Системність як властивість вказує на те, що в контексті сучасної парадигми управління організаційну культуру розглядають як систему, яка є цілісною і складається з ієрархічно підпорядкованих елементів, поєднаних прямими і зворотними зв'язками.

Економічний характер організаційної культури пояснює її природу і цілі. Організаційна культура як втілення певних норм, правил, традицій є об'єктом уваги керівництва не тільки тому, що сприяє створенню здорового психологічного клімату та зменшенню рівня невизначеності. Організація не є клубом за інтересами, а тому створенню комфортних умов для персоналу не може бути самоціллю. Управління організаційною культурою має перед собою, перш за все, економічну мету - одержання прибутку, але досягнення цієї мети здійснюється з широким використанням соціальних методів управління. Саме тому організаційну культуру вважають одним із найважливіших інструментів стратегічного управління підприємствами.

Соціальність як властивість організаційної культури вказує на те, що вона є соціальною за своїми походженням, тобто є продуктом діяльності і намірів людини. Будь-яка група людей, які постійно взаємодіють з метою досягнення певної мети, свідомо чи несвідомо створюють певну культуру, яка буде визначати прийнятні, ефективні норми поведінки, засоби

досягнення мети та інш. Соціальний характер організаційної культури передбачає широке використання соціальних методів з метою її дослідження.

Багатогранність організаційної культури проявляється в процесі вивчення і порівняння з культурами іншими підприємств. Тобто організаційна культура має багато проявів, характеристик, вона є одночасно і результатом, і процесом, а тому її неможливо пізнати з допомогою одного певного методу. Глибоке вивчення організаційної культури і розробка пропозицій щодо її вдосконалення можливі лише за умови застосування цілого комплексу методів економічних досліджень.

Об'єктивність як властивість організаційної культури означає, що вона існує незалежно від її усвідомлення власниками, керівниками, працівниками підприємства. Організація як об'єднання осіб із спільними цілями автоматично в процесі свого розвитку продукує певну культуру. Якщо лідери організації не розуміють цього процесу, свідомо не впливають на формування типу культури, який буде найкращим чином відповідати зовнішнім умовам і цілям підприємства, то це суттєво знизить шанси підприємства на перемогу в конкурентній боротьбі. Натомість цілеспрямоване формування організаційної культури, приведення її у відповідність до стратегії підприємства і умов постійно змінюваного зовнішнього середовища дає компанії додаткові конкурентні переваги. Зокрема, професор Д. Ульріх з цього приводу зазначає: «Коли компанії досягають одного технологічного рівня і можуть копіювати виробництво одне у одного; коли компанії досягають одного рівня якості і можуть копіювати властивості продукції; коли компанії досягають однакового фінансового рівня і мають рівні можливості залучення капіталу – культура і традиції корпорації стають ключовим елементом диференціації» [119, с. 200].

Динамічність є властивістю будь-якої культури, в тому числі і організаційної. Ця властивість означає поступовий розвиток, в процесі якого культури проходить певний життєвий цикл (цикли): зародження, становлення, розвиток, спад. Зародження організаційної культури

відбувається під час створення підприємства, визначальну роль у формуванні її типу і сили відіграють власники і керівники. Стадії становлення і розвитку відбуваються під дією багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Розвиток культури відбувається незалежно від того, чи здійснюється на неї той чи інший свідомий цілеспрямований вплив, але у випадку відсутності такого впливу напрям розвитку, сумісність типу культури із цілями підприємства, якісні характеристики впливу культури на ефективність діяльності підприємства важко передбачити. Стихійне становлення і розвиток організаційної культури можуть створити ситуацію, коли саме культура почне гальмувати процес зростання компаній, стане основною перешкодою на шляху посилення її конкурентоспроможності. Стихійність процесу розвитку пришвидшує стадію спаду, яка в свою чергу може призвести до занепаду всього підприємства. Необхідність врахування властивості динамічності організаційної культури в системі стратегічного менеджменту підприємства полягає в тому, що: 1) динамічний поступальний розвиток організаційної культури може відбуватись як стихійно, так під дією цілеспрямованого впливу керівників (власників); 2) стихійний розвиток створює високу вірогідність негативного впливу культури на результати діяльності підприємства; 3) цілеспрямований вплив на організаційну культуру дає можливість управляти процесом розвитку, віддалити у часі стадію занепаду, вживати необхідних заходів щодо внесення змін в організаційну культуру з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Унікальність як властивість організаційної культури означає її неповторність, неможливість повністю її відтворити в умовах іншого підприємства. Професор Д. Ульріх пише: «Культура кожної компанії унікальна, як відбитки пальців кожної людини. Фірми, які намагаються мімікрувати і переймати традиції компаній-конкурентів, в кінцевому рахунку програють і, в кращому випадку, виявляються всього лише послідовниками» [119, с. 199].

Неоднорідність організаційної культури означає, що вона не є певним монолітним утворенням, а включає в себе певну кількість локальних культур (субкультур), які відображають колективний досвід певних структурних підрозділів та груп працівників. Слід зазначити, що для забезпечення цілісності і позитивної спрямованості організаційної культури підприємства є оптимальним, коли субкультури є слабшими, ніж культура підприємства в цілому, а також коли субкультури не містять в собі певних контрхарактеристик.

Адаптивність як властивість організаційної культури означає, культура підприємства має здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому відносну сталість. Ця властивість може проявлятися з різною силою, тому організаційні культури прийнято поділяти на адаптивні і неадаптивні, що докладніше буде розглянуто нижче. Адаптивність є надзвичайно важливою характеристикою організаційної культури, адже саме ця властивість дає можливість підприємству пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому важливі організаційно-культурні характеристики, ця властивість є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єднувальна властивість пояснює вплив організаційної культури на свідомість працівників, внутрішні процедури і результати діяльності. Базуючись на глибинних цінностях і переконаннях, культура, по-перше, виступає фільтром на шляху до прийняття на роботу тих осіб, цінності і принципи яких є протилежними тим, що сповідуються на даному підприємстві. По-друге, організаційна культура виступає вагомим мотиваційним механізмом, об'єднуючим фактором для працівників компанії. В кінцевому результаті організаційна культура сприяє зростанню лояльності персоналу і підвищенню продуктивності праці.

Роль і значення організаційної культури в концентрованому вигляді проявляється в її функціях, яких окремі автори виділяють в кількості від трьох до дванадцяти. Контент-аналіз наукових публікацій з цієї тематики

дозволяє зробити висновок, що організаційна культура виконує цілу низку важливих функцій, які можна поділити на зовнішні і внутрішні [117, с.56-57; 158, с.105-106; 98, с.322; 25, с.95-98; 105, 13-15].

На нашу думку, до внутрішніх відносяться:

1) ціннісна функція, яка впливає з самого визначення організаційної культури, як системи цінностей і норм, які поділяються більшістю персоналу підприємства. Ціннісна функція є основною і обумовлює всі інші; саме ціннісна функція дає можливість визначити пріоритети у розвитку організації, формує цілі, місію і стратегію підприємства;

2) інтеграційна функція, яка забезпечує співпрацю, згоду в колективі. Культура об'єднує персонал організації на підставі: спільних моральних цінностей і норм, спільних вірувань і почуттів, спільної участі в економічному і неекономічному житті підприємства. Інтеграційна функція формує почуття причетності до загальної справи, лояльність та гордість персоналу;

3) пізнавально-інформаційна функція, завдяки якій комунікації між членами організації відбуваються відповідно до норм організаційної культури. Відповідно сильні організаційні культури сприяють ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, розширенню знань і підвищенню рівня компетенції, демонстрації традиційних зразків трудової діяльності і розвитку трудової кар'єри;

4) мотиваційна функція проявляється в тому, що організаційна культура тісно пов'язана з механізмом втілення управлінських рішень, отже, саме завдяки цій функції забезпечується вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації. Мотиваційна функція найбільш повно відображає практичну цінність концепції організаційної культури, так як вказує на можливість досягнення конкретного економічного результату, отже створює умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури, рівня окупності витрат на її формування і зміну;

5) інноваційна функція, яка завдяки формуванню системи цінностей, уявлень, визначенню бажаних типів поведінки організаційної культури стимулює пошук нових моделей професійної діяльності, зростання ефективності організації праці, вдосконалення методів управління, з метою найбільш повної відповідності сучасним умовам зовнішнього середовища; сприяє трансформації інтелектуальної власності в інноваційний продукт, поширенню її на зміну виробничої системи або створення виробничої системи нового покоління. Інноваційну функцію слід вважати однією з основних, тому що вона завдяки формуванню системи цінностей, уявлень, визначенню бажаних типів поведінки організаційної культури стимулює пошук нових моделей професійної діяльності, зростання ефективності організації праці, вдосконалення методів управління, з метою найбільш повної відповідності сучасним умовам зовнішнього середовища. Саме інноваційна функція організаційної культури дає можливість зменшити опір змінам, нововведенням і сприяє розвитку потенціалу підприємства.

б) контрольно-регулятивна функція полягає в тому, що норми і цінності організаційної культури обумовлюють створення методів і критеріїв оцінки діяльності персоналу, забезпечують вибір і закріплення прийнятних для даної організації форм поведінки, типів комунікації, способів вирішення конфліктів та інше. В рамках цієї функції також регулюється склад персоналу за ознакою його відповідності певним важливим для фірми критеріям, в тому числі за критерієм лояльності до організації. Контрольно-регулятивна функція сприяє покращенню дисципліни праці, збільшенню її продуктивності, зростанню якості продукції;

7) економічна функція, яка полягає в тому, що організаційна культура як складова системи менеджменту сприяє досягненню цілей організації, підвищує її конкурентоспроможність і адаптивність, забезпечує довгострокову економічну ефективність і сталий розвиток .

До зовнішніх функцій слід віднести:

1) адаптаційну функцію, яка забезпечує організації можливість виживання у постійно змінюваному зовнішньому середовищі як за рахунок забезпечення внутрішньої стійкості, так і за рахунок створення певних бар'єрів, які зменшують вірогідність негативних зовнішніх впливів;

2) іміджева функція проявляється в тому, що тільки на основі ефективної організаційної культури може бути сформовано привабливий імідж підприємства, який буде відрізняти його від будь-яких інших; сформована позитивна ділова репутація;

3) маркетингова функція проявляється в тому, що завдяки організаційній культурі підприємство транслює у зовнішнє середовище певну систему цінностей і змінює його, створюючи нові потреби і ринки; організаційна культура є основою для створення успішного бренду товару (послуги) та бренду роботодавця (рис. 2.4).

Всі функції організаційної культури тісно взаємопов'язані між собою. Однією з найважливіших функцій є мотиваційна, яка забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів та економічної ефективності підприємства в цілому.

Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок в ланцюгу організаційна культура–мотивація–ефективність діяльності підприємства підтверджується результатами як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень [37, с.89]

Так, вивчення досвіду 62 найбільш успішних компаній США дозволило вченим Т. Пітерсу і Р. Вотермену зробити наступний висновок: більшість цих компаній утримують відповідні структурні підрозділи і запроваджують спеціальні програми, спрямовані на діагностику і вдосконалення організаційної культури, а відносини між керівництвом і

працівниками будуються за принципом «продуктивність – від людини» [90, с.297]. Практична реалізація цього принципу полягає у визнанні персоналу як головного джерела досягнень і успішного розвитку компанії, створенні у персоналу почуття причетності до загальної справи, створення атмосфери довіри, виховання духу відповідальності і творчості.

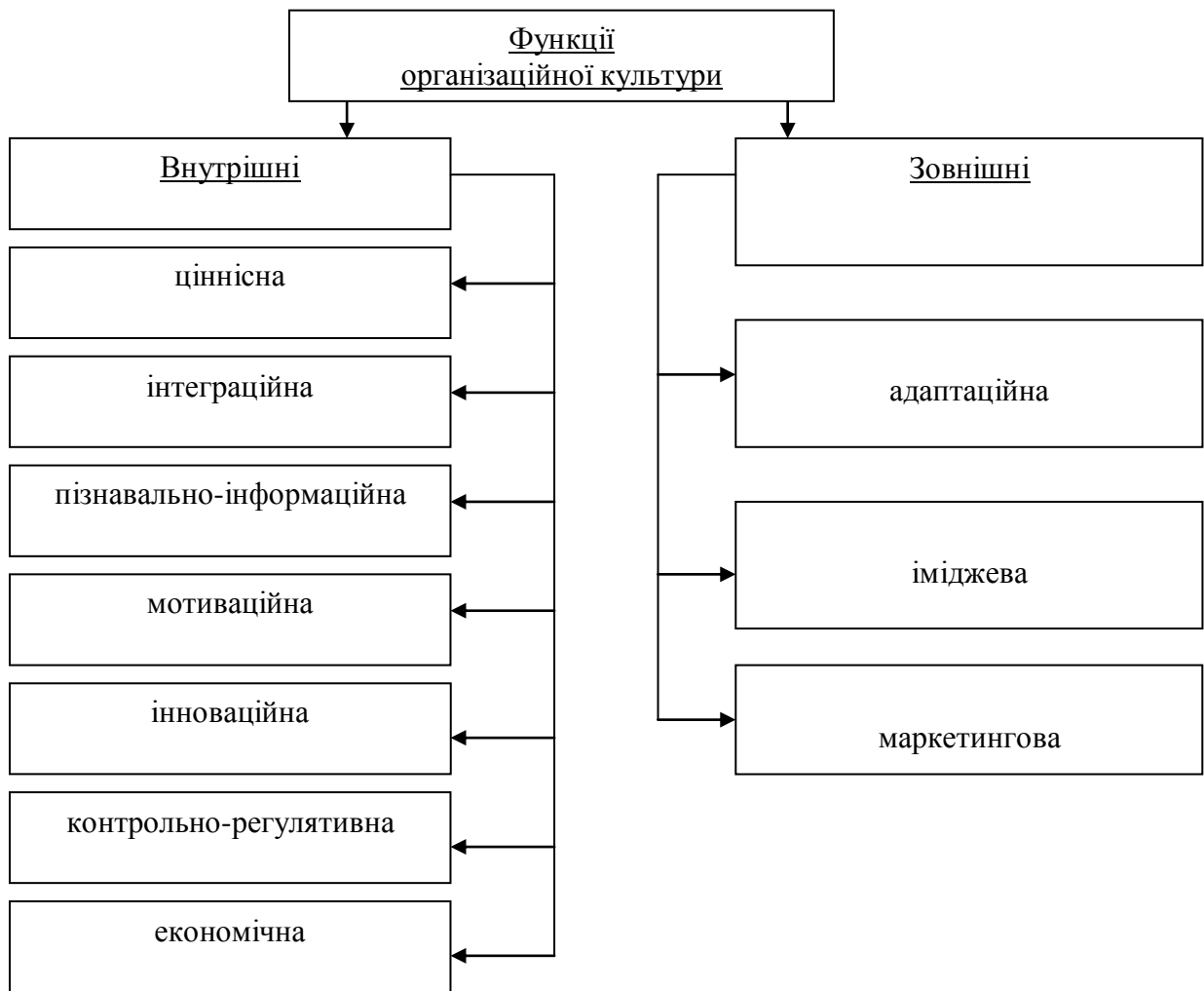


Рис.2.4. Функції організаційної культури

Джерело: власна розробка автора

Аналогічними є результати вітчизняних досліджень. Так, за даними Усачевої В.В. «...зростає значущість цілеспрямованого впровадження сучасних методів роботи з персоналом на українських підприємствах, які дозволяють забезпечити більш високий рівень координації взаємодії працівників підприємств...» [121, с.11]. При цьому важливими мотиваційними засобами виступають різноманітні методи стимулювання,

можливість кар'єрного зростання, підвищення рівня задоволеності працею, можливість працювати самостійно і творчо: «організаційна культура і система роботи з персоналом виступають один для одного чинниками внутрішнього впливу, оскільки, з одного боку, зміни організаційної культури викликають необхідність відповідної зміни роботи з персоналом. З іншого, - напрями роботи з персоналом, що зміцнюють і розвивають організаційну культуру, в свою чергу, отримують її як основу свого подальшого вдосконалення» [121, с.7].

Важливість взаємозв'язку організаційна культура – мотивація персоналу відмічається також російськими дослідниками. Так, З.К. Самайбекова виділяє наступні заходи, які є найважливішими для підвищення рівня організаційної культури: 1) розробка системи винагород, 2) розробка системи просування по службі, 3) створення системи стимулювання праці з врахуванням факторів справедливості і особистої культури працівників [102, с.12].

Вважаємо, що усі прояви організаційної культури, як матеріальні, так і ціннісно-нормативні, справляють суттєвий вплив на мотивацію персоналу і досягнення економічної ефективності. При цьому можливості мотиваційного впливу засобів організаційної культури є надзвичайно широкими, адже вони включають, крім традиційних засобів стимулювання праці, інші інструменти, які справляють опосередкований, але при цьому не менш сильний вплив. Усі способи задоволення потреб індивіда на роботі (від нижчих до вищих) можна віднести до сфери впливу організаційної культури, а, отже, роль організаційної культури у мотивуванні персоналу має не просто важливе, а й першочергове значення. Для доведення цієї тези розглянемо піраміду Маслоу з точки зору задоволення потреб індивіда не в особистому житті, а на роботі (табл. 2.1).

Ієрархія потреб за А. Маслоу та способи задоволення потреб індивіда в рамках концепції організаційної культури

Назва потреби	Спосіб задоволення потреби індивіда на роботі
Потреба у самоактуалізації	<ol style="list-style-type: none"> 1) залучення працівників до участі у важливих проектах 2) надання можливості працювати творчо 3) надання можливості навчання, розширення навичок, самовдосконалення
Потреба у визнанні і повазі	<ol style="list-style-type: none"> 1) делегування повноважень 2) визнання кваліфікації і заслуг працівника шляхом використання нематеріальних стимулів 3) запровадження прозорих програм кар'єрного зростання 4) статусне визнання (відповідне оформлення і розмір робочого місця, надання службового автомобіля, надання додаткових пільг і гарантій) 5) створення позитивного бренду роботодавця, постійне вдосконалення престижного іміджу компанії
Потреба у приналежності	<ol style="list-style-type: none"> 1) наявність малої групи, членом якої може себе відчувати кожен окремий працівник 2) наявність сприятливого соціально-психологічного клімату у групі 3) наявність програм адаптації персоналу 4) заходи, які сприяють покращенню соціально-психологічного клімату і збільшенню лояльності до підприємства (покращення системи внутрішньо фірмових комунікацій, створення системи попередження і розв'язання конфліктів, запровадження ритуалів, спільне відзначення свят і важливих подій, фірмовий дизайн, фірмовий одяг, дрес-код) 5) забезпечення участі працівників в управлінні і прийнятті рішень (налагодження зворотного зв'язку, створення виборних керівних органів, гуртків якості, запровадження програм «відкритих дверей», «через голову», «інноваційні пропозиції» та ін.)
Потреба у безпеці	<ol style="list-style-type: none"> 1) безпека робочого місця, загальний рівень безпеки на підприємстві, страхування від нещасних випадків на виробництві 2) медичне обслуговування, медичне страхування 3) пенсійне страхування 4) соціальні гарантії, встановлені державою, умовами колективного договору, корпоративного кодексу
Фізіологічні потреби	<ol style="list-style-type: none"> 1) заробітна плата 2) якість і комфорт робочого місця (освітлення, рівень шуму, забруднення і температура повітря, наявність необхідних засобів праці та їх якісні характеристики та ін.) 3) інфраструктура, яка забезпечує фізіологічні потреби людини (туалети, їдальні, місця приймання і приготування їжі, наявність питної води)

Джерело: власні дослідження на основі узагальнення мотиваційної теорії А. Маслоу

Отже, мотиваційна функція організаційної культури є яскраво вираженою і справляє суттєвий вплив на економічні результати діяльності підприємства. Розглянемо докладніше, за допомогою яких засобів

забезпечується реалізація цієї функції. На нашу думку, засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури включають як традиційні (матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці, так і специфічні засоби, які є складовими організаційної культури (рис. 2.5). Принциповою відмінністю подібного підходу до розуміння механізму і результатів мотивації праці є орієнтація традиційних засобів на досягнення конкретного результату в короткостроковому періоді (управління по цілям), використання персоналу лише як інструменту, ресурсу.

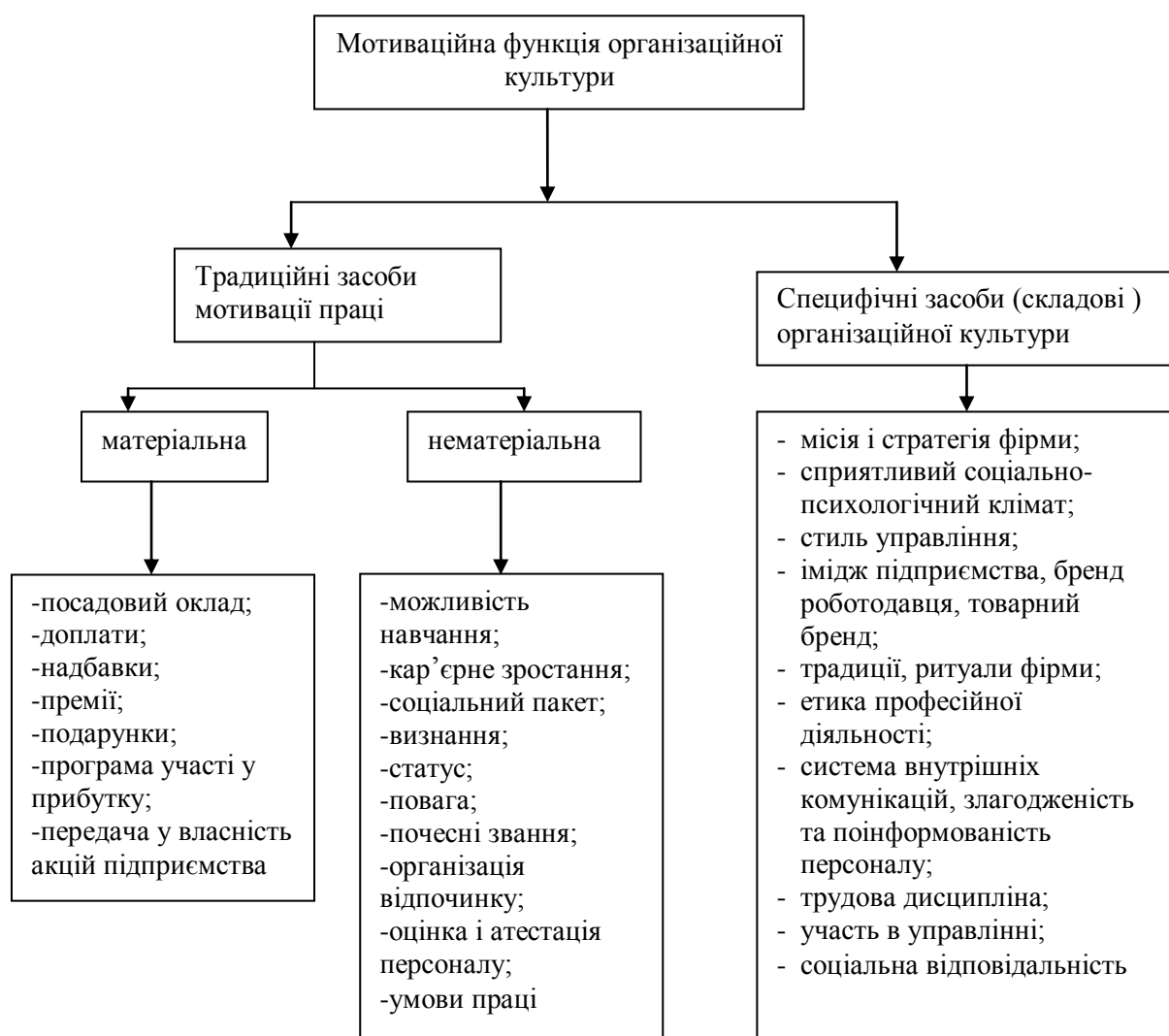


Рис. 2.5. Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури підприємства
Джерело: власна розробка автора

Побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації – мотивацію самою працею. В кінцевому результаті це дає можливість надати персоналу не просто адекватну винагороду за працю, а забезпечити якість трудового життя (рис. 2.6).

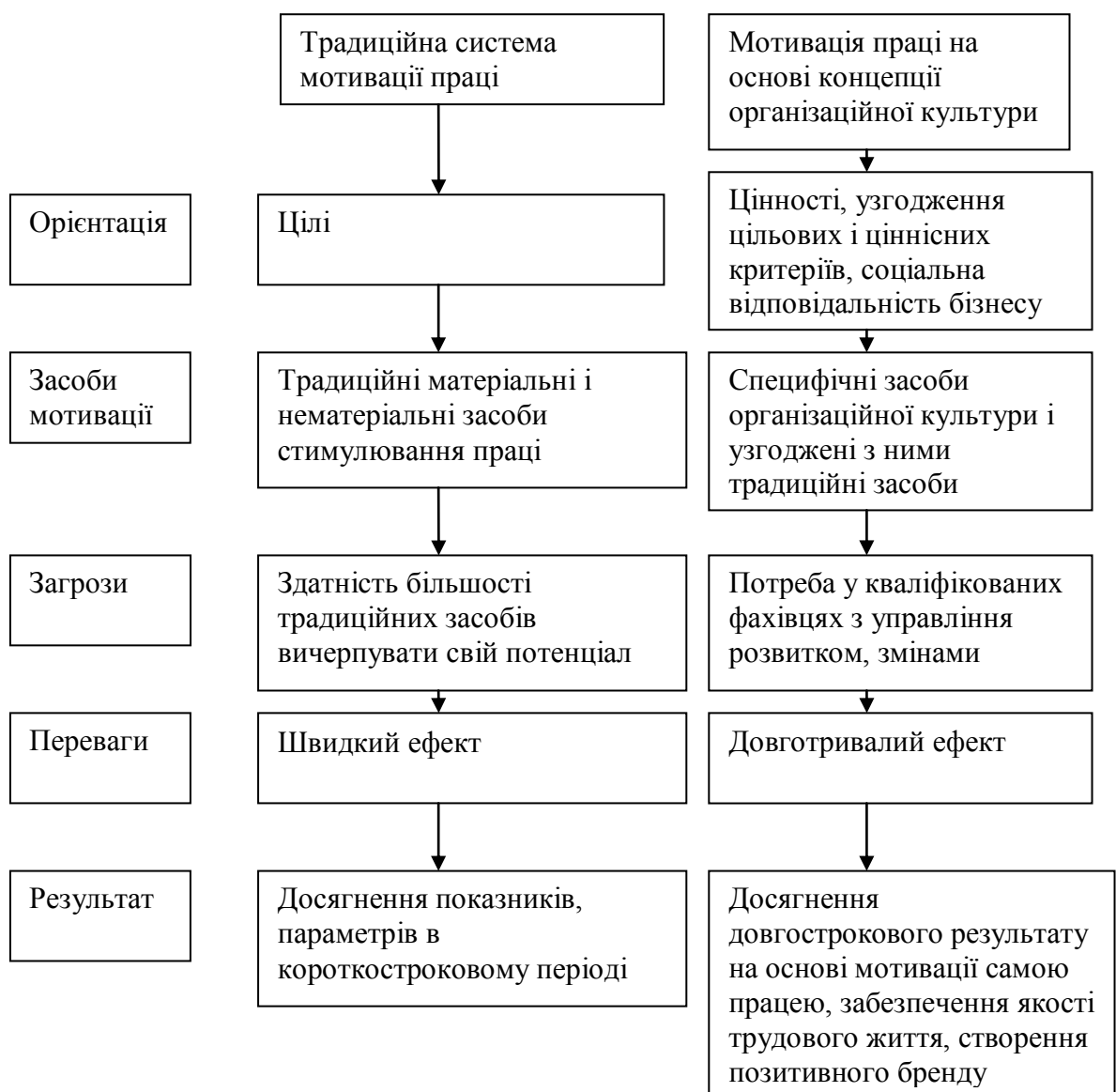


Рис. 2.6. Відмінності традиційної системи мотивації праці та мотивації праці на основі концепції організаційної культури
Джерело: власна розробка автора

Соціально-економічний механізм реалізації мотиваційної функції організаційної культури ґрунтується на системі цінності і норм, які поділяються більшістю членів даної організації та на створюваних на цій основі артефактів. Місія, цілі і стратегія фірми можуть ефективно визначатись і виконуватись лише в контексті ціннісної орієнтації, розуміння призначення і відповідальності фірми перед персоналом і суспільством в цілому. Ціннісно-орієнтоване управління у поєднанні з цільовим дає можливість забезпечити постановку і досягнення цілей в межах злагодженої системи. Визначення і узгодження цінностей і цілей компанії є важливим саме по собі, проте в повній мірі його мотиваційна функція проявляється тоді, коли персонал знає і поділяє уявлення про призначення і стратегію фірми. За результатами досліджень відомих американських вчених М.Хьюзлід, Б.Бекера та Р.Бітті «...стратегічний спосіб мислення (...ступінь розуміння співробітниками стратегії своєї фірми, повнота сприйняття цієї стратегії, а також рівень наявності відповідних компетенцій і бажання реалізувати цю стратегію)... справляє суттєвий вплив на якість реалізації стратегії» [155, с.141].

Ознайомлення працівників із змістом цінностей і цілей компанії забезпечує система комунікацій, яка також виконує наступні функції: забезпечення зворотного зв'язку, формування командного духу і сприятливого соціально-психологічного клімату, сприяє поширенню необхідної інформації. Мотиваційні можливості системи внутрішніх комунікацій забезпечуються за допомогою: гарячої телефонної лінії, скриньок довіри, скриньок внутрішньої пошти із пропозиціями персоналу, дошок оголошень, аудіо- і аудіовізуальних засобів, фірмових ЗМІ, каналів особистої комунікації, опитування персоналу, внутрішньої комп'ютерної сітки.

Важливим мотиваційним засобом є також створення фірмових традицій, ритуалів, організація свят, відпочинку, змагань. Подібні заходи можуть нести в собі не лише морально-етичне навантаження, а й служити

засобом транслявання цінностей компанії співробітникам, стимулювати внутрішню конкуренцію окремих працівників і підрозділів, бути засобом оцінки персоналу, способом виявлення поваги, визнання заслуг співробітників.

Мотиваційна функція організаційної культури може бути реалізована також за допомогою стилю управління і лідерства в рамках ситуативного підходу. Численними дослідженнями доведено, що найбільш ефективним є поєднання стилів лідерства, застосування їх в залежності від умов конкретної ситуації: цілей, соціально-психологічного клімату колективу, ступеня зрілості виконавців, структурованості завдань, обсягу посадових повноважень та інше. Мотивація персоналу за допомогою стилю лідерства можлива лише в атмосфері довіри в колективі, тобто в умовах, коли керівник демонструє підлеглим порядність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість. Для досягнення ефективності керівники повинні прагнути до створення довірчих відносин, адже «...міцні довірчі зв'язки приходять на зміну бюрократичним правилам у визначенні очікувань працівників і відносин між ними і керівниками» [98, с.247].

Отже, дослідження функцій і властивостей організаційної культури забезпечує глибоке пізнання цієї важливої економічної категорії. Автор вважає, що організаційна культура має десять загальних властивостей, які впливають із її суті і реалізуються незалежно від розміру, організаційно-правової форми, географічного положення, галузі діяльності та стадії життєвого циклу підприємства. До таких властивостей відносяться наступні: системність, економічний характер, соціальність, багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, неоднорідність, адаптивність та об'єднувальна властивість [129].

Роль організаційної культури в системі управління визначається виконуваними нею функціями. Автор вважає, що таких функцій є десять, в тому числі сім внутрішніх (ціннісна, інтеграційна, пізнавально-інформаційна,

мотиваційна, інноваційна, контрольнo-регулятивна, економічна) та три зовнішні (адаптивна, іміджева, маркетингова).

2.3. Теоретичні і прикладні аспекти внутрішньої будови організаційної культури підприємств

Виділення організаційної культури як об'єкта управлінської діяльності ставить перед сучасним менеджментом завдання оволодіння засадами організаційно-культурного підходу, який дає комплексне уявлення щодо процесів еволюції і функціонування організацій з врахуванням глибинних механізмів поведінки людей. У параграфах 1.3 та 1.4 ми показали, що ні сама категорія організаційної культури, ні уявлення про її структуру та склад елементів не мають єдиного трактування. Тому в цьому параграфі нами буде розглянута структурна характеристики організаційної культури відповідно поданого запропонованого вище підходу (див. рисунок 1.10), основу якого складає бачення досліджуваної економічної категорії як системи.

Основу організаційної культури складає ціннісна підсистема. До складу ціннісної підсистеми входять такі елементи: організаційні цінності, місія, філософія компанії. Базовою складовою цієї підсистеми є організаційні цінності, які утворюються в результаті взаємодії цінностей керівників, власників та працівників підприємства.

Система цінностей є важливим елементом культури у широкому сенсі і організаційної культури, зокрема. Радугін А. А. стверджує, що «здатність підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля усіх структур того чи іншого підприємства, є одним із найбільш глибоких джерел успішної діяльності підприємства» [95, с.54]. З огляду на трудову поведінку, система цінностей виступає мотивуютьчим фактором, тобто впливає на

ставлення людини до праці і до цілей підприємства [127; 128]. Цінності виступають як еталонне уявлення про систему світосприйняття, критерій вибору в процесі трудової діяльності, вони описують елементи, явища життя суспільства, трудового колективу з точки зору їх соціального значення. У зв'язку із цим Е. Шейн справедливо зазначає, що «набір переконань і цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, може слугувати орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених обставинах» [159, с.40].

Якщо формування певного типу культури здійснюється свідомо, то основу її будуть складати цінності керівництва та власників компанії; такі цінності будуть поступово переноситись на всі сторони діяльності компанії, буде поступово відбуватись адаптація персоналу та його ідентифікація із культурою компанії. У випадку, коли формування організаційної культури відбувається як стихійний процес, то цінності керівництва, власників та працівників можуть конкурувати між собою, і в кінцевому випадку в основі організаційної культури будуть закладені цінності, які виявились більш життєздатними в короткостроковому періоді. Негативним наслідком некерованості процесу формування організаційної культури може стати її нежиттєздатність у довгостроковому періоді, що, в свою чергу, може спричинити кризовий стан підприємства (табл. 2.2).

Ефективність взаємодії організаційних та індивідуальних цінностей обумовлюється чотирма групами факторів: а) очікуваннями працівника відносно організації; б) індивідуальними цінностями; в) очікуваннями організації відносно працівника; г) організаційною культурою (рис. 2.7). Очікування працівника щодо організації включають можливості задоволення потреб в процесі роботи або співпраці з фірмою. Очікування організації щодо працівника включають очікування щодо ціннісно-світоглядних установок працівника, його поведінки, кваліфікації, здатності навчатись, ставлення до праці та до інших людей, а також очікування щодо якості виконання роботи та її ефективності. Індивідуальні цінності формують поведінку працівника і

можуть як співпадати, так і суттєво відрізнятись від цінностей, які складають основу організаційної культури даного підприємства.

Таблиця 2.2

Основні характеристики керованого і спонтанного процесів формування організаційних цінностей

Характеристики	Керований процес формування організаційних цінностей	Спонтанний процес формування організаційних цінностей
Суть	Відбувається під впливом зусиль менеджерів і неформальних лідерів	Відбувається некеровано в процесі розвитку організації під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Етапи	<ol style="list-style-type: none"> 1) розробка стратегії та основних стратегічних цінностей; 2) пропаганда організаційних цінностей із врахування індивідуальних інтересів; 3) надання підтримки носіям цінностей, лояльним працівникам; 4) стимулювання прояву поведінки, яка відповідає організаційним цінностям 	<ol style="list-style-type: none"> 1) поступовий процес визначення цінностей на основі досвіду групової взаємодії; 2) природний відбір організаційних цінностей під впливом конкуренції індивідуальних, групових і загально фірмових цінностей; 3) прийняття персоналом цінностей неформальних лідерів, копіювання моделей їх поведінки
Результат	Формування організаційних цінностей відбувається у заданому форматі. Організаційні цінності сприяють реалізації стратегії компанії, позитивно впливають на її довгострокову ефективність	Великою є вірогідність формування деструктивних цінностей, процес формування цінностей є дуже розтягнутим у часі. Організаційні цінності більше орієнтовані на потреби окремих працівників або неформальних груп, ніж на інтереси організацій в цілому, за таких умов довгострокова ефективність є неможливою

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [28; 164]

Взаємодія індивідуальних і організаційних очікувань та цінностей може бути як позитивною, так і негативною. Організаційні цінності умовно можна поділити на основні та додаткові, другорядні. Працівник може сприйняти цінності організації, але може частково або повністю їх відкинути.

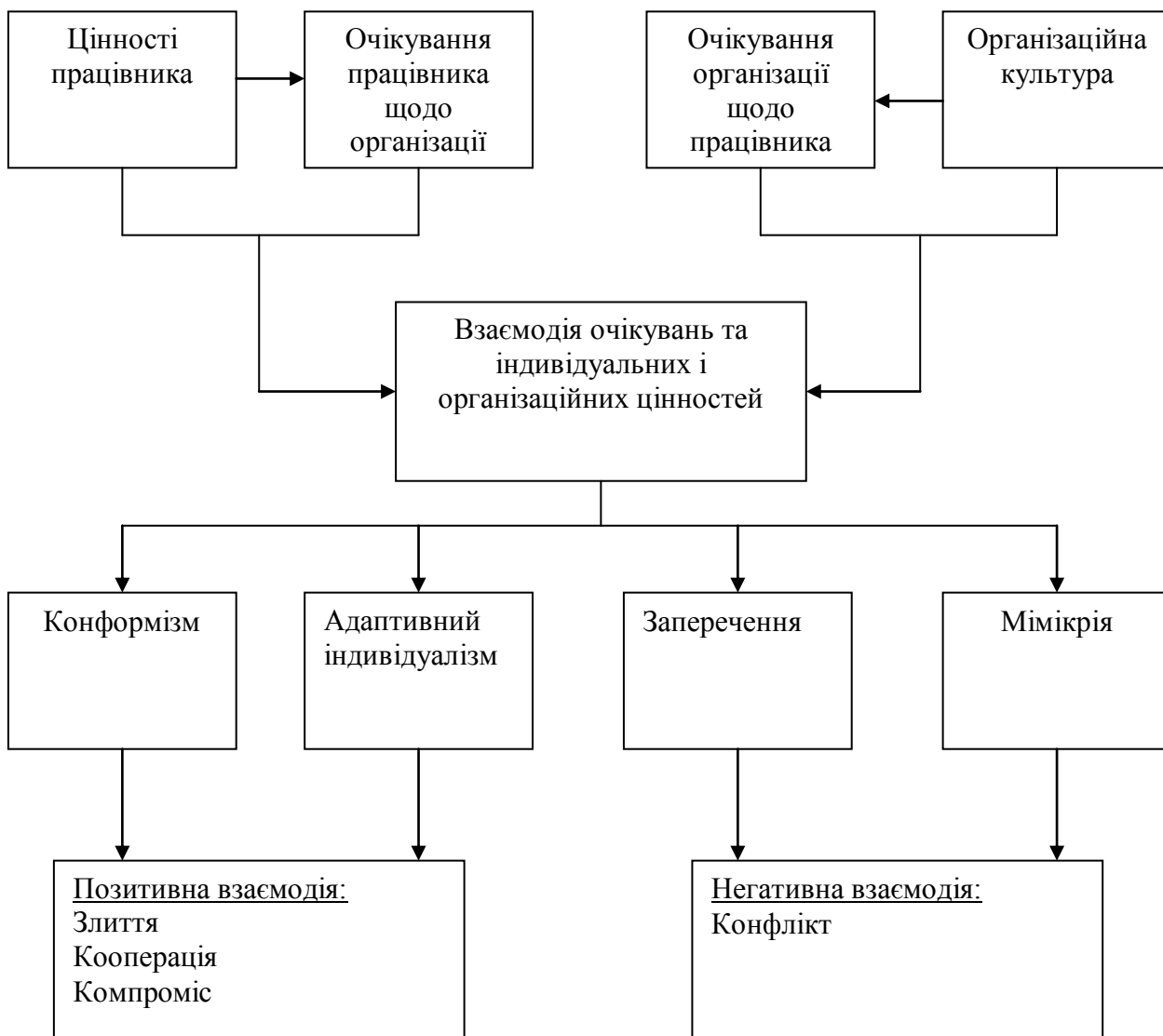


Рис. 2.7. Механізм та результати взаємодії індивідуальних та організаційних очікувань та цінностей

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [21, с.228]

Ми поділяємо думку О. С. Віханського та А. І. Наумова про те, що в результаті взаємодії індивідуальних та організаційних цінностей може утворитись чотири типи адаптації працівника до умов організації: 1) конформізм (повне прийняття організаційних норм і цінностей), 2)

адаптивний індивідуалізм (повне або майже повне сприйняття основних організаційних цінностей та часткове або повне неприйняття другорядних цінностей), 3) мімікрія (неприйняття основних цінностей з одночасним прийняттям другорядних, в результаті чого створюється ілюзія лояльності і вмотивованості працівника), 4) заперечення (працівник не приймає жодних цінностей організації). Конформізм та адаптивний індивідуалізм створюють передумови для позитивної взаємодії очікувань індивіда і організації, в результаті чого відносини між сторонами будуть будуватись по типу повної ідентифікації, кооперації або компромісу [21, с.228].

В умовах бюрократичних організацій, високої стандартизації праці, низької кваліфікації виконавців більш бажаним є конформістський тип адаптації із взаємодією по типу ідентифікації або кооперації. В організаціях, де бажаними є творча праця, делегування повноважень, ініціативність працівників, кращий ефект досягається в умовах взаємодії по типу кооперації та компромісу. Такі типи адаптації працівника як мімікрія та заперечення негативно впливають на взаємодію очікувань індивіда і організації і призводять до конфлікту.

На основі цінностей формулюється місія, яка у стислому вигляді відображає сенс існування компанії. Місія описує, яку роль підприємство хоче відігравати у суспільстві, а тому вона виступає засобом позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. У формулюванні місії, як правило, враховують інтереси усіх контактних груп відносно даної організації. Місія виступає складовою загальної стратегії фірми, так як «визначається в процесі вирішення таких задач: 1) виявлення зони активних дій та визначення шляхів розвитку організації; 2) виділення провідних принципів конкурентної боротьби; 3) напрацювання загальної бази для формулювання цілей організації; 4) розробка концепції діяльності, яка надихатиме працівників» [11, с.380].

Місія має зовнішнє та внутрішнє спрямування. Зовнішнє спрямування полягає у транслюванні споживачам, партнерам, суспільству в цілому

інформації про цілі і філософію компанії, стратегію підприємства, засоби і тактику, які воно використовує для досягнення поставлених цілей. Внутрішнє спрямування місії полягає у забезпеченні єдності серед працівників, узгодження організаційних та індивідуальних цілей. Місія покликана формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, створювати основу для розробки системи мотивації праці.

Філософія компанії включає в себе місію, опис цінностей та основних принципів і формується у вигляді документа, доступного до загального користування як працівниками підприємства, так і зовнішніми суб'єктами. Якщо місія формулює сенс існування організації у стислому вигляді, то у філософії подається в розгорнутому вигляді опис основних цілей, детальна характеристика цінностей і принципів діяльності компанії.

Сприйняття елементів культури свідомістю індивіда є достатньо складним, особливість його полягає в тому, що окремі елементи (цінності, місія, герої, норми, імідж і бренд) втратили смисловий зв'язок із первинними джерелами, отже, складається враження, що саме елементи культури, які по суті мають вторинне походження, впливають на людську діяльність. Справжнє первинне джерело мотивації людської діяльності, в якому сконцентрований досвід попередніх відносин і дій, залишається, найчастіше, незрозумілим, а тому індивід сприймає його неусвідомлено. У зв'язку із цим існує загроза помилкового ігнорування важливої ролі ціннісної підсистеми.

Символічна підсистема відіграє важливу роль у процесі закріплення організаційної культури, сприяє адаптації, соціалізації нових співробітників, виступає вагомою складовою системи мотивації праці. Герой – це людина, яка є втіленням філософії компанії, зразком для наслідування. Така людина може бути реальною особою, але найчастіше це узагальнений або вигаданий образ керівника або рядового працівника підприємства, історія про діяльність якого є ілюстрацією до певних цінностей або принципів, записаних у декларації про філософію. Пітерс П. та Вотермен Р. виділяють два типи героїв, яких вони називають «вродженими героями» та «героями ситуації»

[90]. До вроджених героїв відносять засновників компанії, керівників, які перебували на посаді тривалий час і принесли підприємству значний успіх. Вроджені герої є незмінними зразками для наслідування, вони справляють вплив на організаційну поведінку протягом усього періоду існування компанії. До героїв ситуації відносять тих працівників, які досягли значних успіхів і які можуть бути зразками для наслідування, їх дії і досягнення тісно пов'язані із ключовими цінностями організації.

Історії про героїв (реальні або вигадані) приймають форму легенд, які мають суттєвий виховний вплив на персонал. Легенди відображають історію підприємства, описують певний позитивний або негативний досвід, в образній, емоційній формі передають цінності організації. У зв'язку із цим можна стверджувати, що «там, де в організації відбулась зміна хоча б одного покоління співробітників, її історія у процесі багаторазової передачі інформації від одного співробітника до другого, від другого – ще до одного і т. д. обростає легендами, міфами. При цьому, як не дивно, історія стає більш осмисленою, тому що висвічує, хоча і дещо перебільшено, головне» [58, с. 181].

Основою легенди є цікаві події, випадки, факти, які реально відбувались (або гіпотетично могли відбуватись). Основу легенди можуть складати такі теми: 1) поведінка вищих керівників компанії, їхня реакція на певні зовнішні або внутрішні події; 2) умови кар'єрного зростання, можливість пройти шлях від простого працівника до керівника; 3) реакція керівників на невірні дії підлеглих; 4) ставлення компанії до персоналу в період кризи або у надзвичайних ситуаціях; 5) ставлення працівників один до одного, до ресурсів, виконуваної роботи та споживачів [74, с.186-188]. Легенди як складова організаційної культури виконують такі функції: а) доводять до свідомості персоналу зміст принципів, місії, філософії компанії; б) створюють позитивні зразки для наслідування; в) описують певні норми, стандарти, принципи; г) показують, що кожен може досягнути успіху, а

також демонструють шляхи досягнення успіху; д) виступають мотивуючим фактором.

Ритуали - це сукупність певних дій, які послідовно повторюються за певних обставин, «вироблений звичаєм запроваджений порядок здійснення чого-небудь; церемонія» [17, с.1223]. Якщо такі елементи як герої та легенди існують неформально, в усній формі, то ритуали є прикладом елементу організаційної культури, який чітко регламентується. Ритуали є дієвим відображенням цінностей і принципів, закріплених у філософії компанії, а їх важливість і необхідність для формування організаційної культури пояснюється сильним емоційним впливом на свідомість працівників. Ритуали та традиції знімають протиріччя між індивідуальним і колективним у психіці людини, дають можливість індивіду забезпечити власні потреби в процесі ідентифікації себе з певним колективом людей. Ідентифікація особи із трудовим колективом є важливою функцією символічної підсистеми організаційної культури та ритуалів і традицій, зокрема, що забезпечує зв'язок індивіда та об'єктивної реальності.

Ритуали супроводжують усі значимі події, які відбуваються на підприємстві, і покликані надати цим подіям особливого значення. Перелік можливих ритуалів є надзвичайно різноманітним: представлення нового співробітника, нового члена правління або топ-менеджера, нагорода найкращих працівників, відзначення ювілеїв, важливих дат і подій, вручення премій і нагород, ритуал початку робочого дня і спів гімну компанії, вихід працівника на пенсію та ін. (табл. 2.3).

Символи є матеріальним виразом цінностей і принципів компанії. В загальному вигляді під символом розуміють «умовне позначення якогось предмету, поняття або явища», в т.ч. назву фірми, знаки та торговельні зразки, які є важливою ознакою образу компанії [17, с.1315]. Символи поділяють на два види: 1) символи, які супроводжують ритуали – тобто перехідні нагороди, які вручаються переможцям, ювілярам, особам, які виходять на пенсію; 2) символи, які властиві працівникам даної компанії,

працівникам даного підрозділу або даного рівня управління. В першому випадку символи відіграють роль нагород, в другому випадку є візуальною відзнакою певної групи людей, демонстрацією філософії компанії. Символи є важливим засобом екстеріоризації компанії та інструментом передачі накопиченого позитивного досвіду наступним поколінням.

Таблиця 2.3

Типи обрядів організації

Тип обряду	Приклад	Призначення
Обряд просування	Урочисте вручення дипломів при завершенні базового навчання, перепідготовки	Забезпечує входження в нову роль, мінімізує різницю у виконуваних ролях
Обряд виходу	Оголошення з приводу звільнення або пониження в посаді	Скорочують владу і статус, підтверджують необхідність бажаної поведінки в організації
Обряди посилення	Конкурси, змагання	Посилюють владу і статус, вказують на цінність правильної поведінки, мотивують до досягнення кращих результатів праці
Обряди оновлення	Оголошення на засіданні про делегування повноважень	Підвищують ефективність соціальних відносин, вказують на зміни стилю роботи та керівництва
Обряди розв'язання конфліктів	Оголошення на прес-конференції про початок і завершення переговорів	Сприяють досягненню компромісу, вводять конфлікт в законні рамки, знижують напруження в колективі
Обряди посвячення	Представлення нових співробітників колективу; знайомство нових співробітників з історією, виробленими в організації цінностями	Формують почуття причетності до організації, залучають до її цінностей, сприяють розумінню новими працівниками особливостей організаційної культури підприємства
Обряди провідів	Церемонії провідів ветеранів організації на заслужений відпочинок	Підтверджують високу оцінку лояльності до організації, вказують на бажану поведінку
Обряди переходу	Представлення особи, переведеної на вищу посаду, колективу	Відмічають зміну статусної позиції, обґрунтовують нове призначення працівника, сприяють узгодженню цілей та інтересів різних рівнів
«Історичні» обряди	Урочистості, пов'язані з ювілейними датами, іншими важливими подіями у житті організації	Забезпечують наступність організаційної культури, формують почуття причетності до організації
Обряди єднання	Щорічні прийоми з участю керівників, основних акціонерів, щотижневі (щомісячні) спільні обіди для керівників (також за участю фахівців, які досягли особливих успіхів)	Сприяють пом'якшенню статусних відмінностей, символізують спільне між різними ланками ієрархії

«Іміджеві» обряди	Урочисті заходи із залученням преси, електронних засобів масової інформації	Сприяють створенню сприятливого образу організації у зовнішньому середовищі, підкріплюють товарний бренд та бренд роботодавця
Статусні обряди	Урочисте вручення нагород і спеціальних символів, оголошення подяки за видатні досягнення у праці або важливий внесок у розвиток організації	Сприяють закріпленню бажаних цінностей і моделей поведінки, виступають важливою складовою системи мотивації праці, підтверджують статус працівника і свідчать про визнання його заслуг керівництвом

Джерело: адаптовано і доповнено автором на основі: [57, с. 114]

Нормативна підсистема виступає практичним інструментом реалізації організаційною культурою функції регулювання і контролю. До складу цієї підсистеми включають: норми, правила, процеси, процедури, критерії. Норму у менеджменті визначають як «1) встановлену величину, яка підтверджується відповідними документами і визначає нормативний рівень одержання доходів, прибутку, витрат ресурсів, затрат часу, виробництва продукції; 2) узаконене правило, настанова, обов'язковий порядок організації справи» [11, с. 416]. Норми (2-ге значенні) утворюються на базі традицій компанії. За способом утворення норми можна поділити на пасивні (формується хаотично, неусвідомлено під впливом позитивного сприйняття компанії працівниками) і активні (формується свідомо на основі цінностей і місії підприємства), за характером впливу на результати діяльності компанії – позитивні і негативні, за формою – формальні і неформальні. Норми відіграють в організаційній культурі стабілізуючу роль, так як дозволяють передбачати поведінку персоналу як у звичайних, так і надзвичайних ситуаціях; вирішують проблему невизначеності, що сприяє кращій взаємодії працівників між собою і зовнішнім середовищем, а також виконують функцію контролю.

Спосіб встановлення правил, процедур буде суттєво відрізнятися в залежності від типу організаційної структури підприємства. Якщо для структур традиційного типу властивим є централізоване їх затвердження, то в адаптивних структурах є тяжіння до демократичних способів їх

встановлення. Прикладом можуть слугувати мережеві організації, важливою особливістю яких є орієнтація на розвиток інтеракційних компетенцій персоналу (вміння встановлювати стратегічні цілі, виробляти спільну стратегію базуючись на поєднанні ресурсів та досвіду ділових партнерів) [79, с. 29]. В цьому аспекті важливим є демократичний спосіб вироблення правил в сучасних організаціях: «правила співпраці не можуть задаватись з гори, а повинні колективно вироблятися в ході розрахованого на довгострокову перспективу процесу культурного розвитку» [100, с.76].

Комунікативно-управлінська підсистема покликана оптимізувати систему взаємодії в організації та підвищити ефективність управління. До її складу входять такі елементи як стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом. Стиль управління складається в кожній компанії під впливом багатьох факторів, це може бути і стихійним, і усвідомленим процесом. Стиль керівництва виступає інтегральною характеристикою менеджменту підприємства і відображає специфічну манеру, спосіб прийняття рішень і керівництва підлеглими. Існує значна кількість теорій, які пояснюють природу і види стилів керівництва та лідерства, найвідомішими з яких є типологія К. Левіна, модель «Управлінська матриця» Блейка-Моутон, теорія Фідлера, динамічна модель стилів керівництва Херсі-Бланшарда. Узагальнюючи ці теорії з позиції оцінки взаємозв'язку понять «стиль керівництва – організаційна культура» слід виділити такі важливі фактори, які впливають на ефективність стилю управління та сприяють оптимізації культури підприємства: 1) ступінь визначеності робочого завдання, 2) ступінь вмотивованості працівників, 3) ступінь зрілості виконавців, 4) особливості ситуації, в якій здійснюється управлінський процес, 5) адекватне до ситуації поєднання орієнтації керівника на інтереси персоналу та результати виробництва, 6) стадія життєвого циклу підприємства та інш. Слід зазначити, що з позиції організаційно-культурного підходу немає «хороших» або «поганих» стилів

керівництва, всі вони (авторитарний, демократичний, ліберальний) повинні використовуватись комплексно у відповідності до умов конкретної ситуації.

Система внутрішніх комунікацій покликана забезпечувати ефективний обмін інформацією між окремим працівниками, підрозділами, рівнями управління. Налагодження прямого і зворотного зв'язку є важливою умовою формування високої організаційної культури, а отже, забезпечення конкурентоспроможності усього підприємства. Комунікації можуть здійснюватись як у формальній формі, так і у неформальній. Найбільш ефективними елементами системи внутрішніх комунікацій є: 1) проведення зустрічей з персоналом (індивідуальних та колективних), надання інформації у формі записок, інструкцій; 2) організація нарад, зборів, семінарів; 3) збір і аналіз пропозицій від персоналу; 4) випуск корпоративних ЗМІ, радіопередач, створення фото і відео матеріалів про роботу підприємства; 5) оформлення стендів, стінних газет, виставок, дошок оголошень. Важливість системи комунікацій пояснюється, по-перше, широкими можливостями її впливу на окремі аспекти організаційної культури (соціально-психологічний клімат, лояльність персоналу, мотивацію праці), а, по-друге, небезпекою створення альтернативних комунікацій (домисли, чутки, плітки, інтриги) в умовах дефіциту інформації.

В компаніях з високою організаційною культурою велика увага приділяється системі управління персоналом. На таких підприємствах діють суворі критерії відбору кадрів, мають місце чіткі програми адаптації нових співробітників, кар'єрного зростання і формування кадрового резерву, прозора і дієва система мотивації персоналу. З точки зору організаційної культури відбір кадрів розглядається як процес пошуку співробітників, які є не тільки хорошими фахівцями, але і здатні розвиватись і мають систему цінностей, яка відповідає задекларованій системі цінностей компанії. В процесі відбору кандидатів перевіряється не лише відповідність між роботою і людиною, але й відповідність між організацією і певною особистістю.

Таким чином відбувається пошук і відбір осіб, які не просто здатні виконувати роботу, а здатні виконувати роботу так, як це потрібно фірмі.

Програми адаптації нових працівників впроваджуються з метою прискорення процесу соціалізації, що дає можливість новому працівникові швидше познайомитись із філософією діяльності компанії, правилами внутрішнього розпорядку, загальними процедурами та ін. Великі компанії з високим рівнем культури до програми адаптації включають: 1) відвідування музею фірми, де в оригінальній формі новачок може познайомитись з історією підприємства, дізнатись про видатних керівників, цінності і принципи організації; 2) проведення тренінгів (циклу тренінгів) з метою ознайомлення із філософією компанії та розвитку навиків і здібностей, закріплення ціннісних установок, важливих для організації; 3) надання інформаційної підтримки у вигляді довідника для новачка. У такий довідник доцільно включити наступні розділи: а) список найбільш важливих для роботи внутрішніх і зовнішніх телефонів, б) перелік працівників і підрозділів, які відповідають за відправлення і обробку документів, обслуговування оргтехніки та ін., а також графіки їх роботи, в) перелік і зразки форм найбільш важливих документів, характеристика їх цільового призначення, строків подання і адресатів, г) правила внутрішнього розпорядку, д) глосарій, який містить перелік спеціальних термінів і скорочень, які використовуються в практиці роботи фірми, е) загальна інформація про організацію: опис філософії компанії та її стратегічних цілей, тенденції розвитку підприємства, відомості про вище керівництво, ж) інформація про діяльність організації: коротка характеристика основних виконуваних проектів і робіт, цільових ринків і груп споживачів, з) правила: перелік усіх основних норм, вимог, правил, процедур, яких повинен дотримуватись співробітник.

Програми кар'єрного зростання та формування кадрового резерву покликані, перш за все, продемонструвати працівникам, що фірма є зацікавленою у довгостроковому співробітництві з ними. Такі програми на

тільки є важливими мотивуючими факторами, які укріплюють організаційну культуру, а й виступають вагомим засобом економії коштів. Часто застосовуваний у філософії компаній принцип «наш персонал – джерело нашої сили» має не тільки духовне і соціальне підґрунтя, але й економічне. За усіх інших рівних обставин для підприємства є набагато вигіднішим забезпечувати подальше навчання і просування власних кадрів, ніж здійснювати набір нових. Набір нових співробітників завжди пов'язаний для підприємства із значними витратами: а) на відбір кандидатів (публікування оголошень, тестування співбесіди, виплата винагород агенціям з підбору персоналу), б) на адаптацію нових працівників. Крім того, протягом адаптаційного періоду, який, за різними оцінками, може тривати від одного до трьох місяців, працівник об'єктивно ще не може працювати з повною віддачею. Тому інвестиції у власний персонал завжди є вигіднішими, а отже, програми поступового просування власних працівників є необхідними як з точки зору економії витрат, так і забезпечення конкурентоспроможності.

Важливою складовою організаційної культури є система мотивації праці, яка може включати матеріальні і нематеріальні, позитивні і негативні стимули. Підбір і використання стимулів повинен здійснюватись з урахуванням задекларованих цінностей і принципів компанії.

Ідентифікаційна система покликана забезпечити позитивне сприйняття компанії як суб'єктами зовнішнього середовища, так і власними співробітниками. До складу ідентифікаційної підсистеми входять: фірмовий імідж, фірмовий стиль, товарний бренд, бренд роботодавця. Фірмовий стиль є важливим візуальним елементом організаційної культури, який за допомогою графічних, кольорових, мовних та інших прийомів забезпечує: 1) ідентифікацію компанії споживачем, 2) диференціацію компанії з іншими виробниками аналогічних товарів і послуг. Фірмовий стиль є важливою умовою успішної взаємодії організації із усіма контактними аудиторіями. До складових фірмового стилю відносять: 1) фірмову назву, товарний знак, фірмовий колір, шрифти; 2) зміст і оформлення елементів діловодства,

документів і посвідчень; 3) архітектуру, зовнішнє і внутрішнє оформлення приміщень; 4) фірмовий одяг або фірмові елементи одягу. На основі фірмового стилю формується імідж фірми та її бренд.

Імідж визначається як спеціально сформований образ якого-небудь об'єкта або явища, направлений на емоційно-психологічний вплив на оточуючих з метою досягнення успіху у будь-якій справі [11, с.241]. Бренд виступає як образ марки товару, послуги або компанії, виділений споживачем серед конкуруючих марок [11, с.67]. Імідж та бренд є елементами культури, які мають зовнішнє спрямування, саме вони є аргументами на користь того, що формування організаційної культури не є самоціллю, вона спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Імідж підприємства, його бренд як роботодавця і товаровиробника є одночасно продуктом організаційної культури і засобом реалізації її мотиваційної функції. Імідж і бренд компанії тісно пов'язані із цілями, цінностями, місією фірми і фактично транслюють їх за допомогою певної знакової системи як у внутрішнє, так і у зовнішнє середовище [117; 158; 52]. Саме бренд дає можливість персоналу і споживачам відчувати свою значущість, підтвердження важливості і правильності власної системи сприйняття дійсності. Російські дослідники Г.Тульчинський та В.Терентьєва вважають, що корпоративна культура є сильним бренд-ресурсом, важливою конкурентною перевагою, а тому для досягнення успіху будь-яка фірма повинна починати «...з побудови дружніх відносин із своїми першими клієнтами – з власним персоналом – і, орієнтуючись на їх сприйняття, благополуччя і комфорт, постійно проектувати позитивну обстановку на зовнішнє середовище...» [117, с.108]. Створення сильного бренду на основі ефективної корпоративної культури дає можливість підприємству не лише мотивувати персонал для значних досягнень, а й спрощує процедуру підбору персоналу.

Запропонований нами підхід до розуміння внутрішньої будови організаційної культури принципово відрізняється від підходів,

застосовуваних у багатьох інших зарубіжних і вітчизняних розробках. Більш ранні дослідження організаційної культури ґрунтуються на предметному підході, який ще досить широко використовується у сучасних вітчизняних дослідженнях, хоча є недосконалим. Так, у науковій літературі радянських часів організаційна культура (або, як прийнято було її називати, культура підприємства чи культура виробництва) описувалась як складне явище, яке включає культуру умов праці, культуру засобів праці та культуру трудового процесу, культуру міжособистісних стосунків, культуру управління, культуру працівника. Ці складові трактувались наступним чином.

Культура умов праці описує сукупність усіх об'єктивних і суб'єктивних факторів, які впливали на людину в процесі її трудової діяльності, зокрема, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні, психофізіологічні та естетичні фактори. *Культура трудових процесів і засобів праці* характеризує якість засобів праці, інноваційну активність підприємства, використання сучасних методів праці та оцінки результатів праці. *Культура міжособистісних стосунків* визначає соціально-психологічний клімат трудового колективу, дає характеристику зовнішнім і внутрішнім комунікаціям підприємства. *Культура управління* визначає стиль управління, методи управління персоналом, систему стимулювання праці на підприємстві. *Культура працівника* формується на основі моральних норм суспільства, моральних якостей конкретної людини та культури праці. В свою чергу, культура праці залежить рівня освіти і кваліфікації працівника. Культура працівника визначає його ставлення до предметів праці і самої праці, стан трудової дисципліни та виконання виробничих завдань, ступінь прояву ініціативи та творчості.

Таке уявлення про організаційну культуру є достатньо спрощеним (хоча в ньому є досить багато спільного в описі окремих елементів із розробками зарубіжних вчених), що можна пояснити радянською ідеологією, яка визнавала єдність інтересів держави, підприємства та «всіх і кожного» апріорі, а тому ціннісна, інтелектуальна основа організаційної культури, а

також можливість формування відмінних за своїми характеристиками культур замовчувалась або заперечувалась. Крім того, радянська пропаганда заперечувала можливість будь-яких спроб узгодження інтересів власників і працівників у капіталістичних країнах, а тому розробки з питань організаційної культури західних вчених сприймалися не інакше, як спроби ввести в оману найманих працівників.

Недостатня кількість наукових розробок, присвячених цьому питанню за останні 20 років в Україні призвела до того, що в сучасних підручниках з менеджменту для вищої школи тема організаційної культури не розглядається взагалі [75] або описується у «кращих» радянських традиціях [152]. Відмінність «радянського» і західного підходу до розуміння суті і складових елементів організаційної культури полягає, в основному, у визнанні існування та ступеня значимості окремих складових. Недостатня увага приділялась економічному змісту організаційної культури.

Отже, організаційну культуру слід розглядати як систему взаємопов'язаних складових, які відображають її окремі функції і складаються з елементів. Елементи організаційної культури можуть мати зовнішнє та внутрішнє спрямування, бути імпліцитними та експліцитними за своєю суттю [141; 144]. Запропонована модель організаційної культури дає можливість більш чітко представити її структуру у порівнянні із іншими відомими моделями, а також визначити місце і роль кожного конкретного її елемента.

2.4. Характеристика процесу формування організаційної культури підприємств

Важливе значення організаційної культури як складової системи менеджменту ставить перед вченими і практиками завдання пошуку шляхів управління нею з метою забезпечення ефективної діяльності підприємств. Суспільно-економічні реалії ХХІ століття ставлять перед людством нові вимоги і виклики. Як стверджує один з найвідоміших у світі фахівців у галузі менеджменту П. Друкер, визначальними факторами успіху націй є не технології та природні ресурси, а ефективність управління [35]. В той же час важливою внутрішньою умовою забезпечення ефективності менеджменту є сформована культура управління, морально-етичні засади ставлення до праці. Світова тенденція переходу на інноваційний тип економічного зростання сприяє формування відповідного типу організаційної культури, ключовими цінностями в якій виступають орієнтація на постійні нововведення і гнучкість організації, самостійність і творчий пошук, різноманітність і множинність комунікацій. Інноваційна орієнтація підприємств породжує глобальне протиріччя: з одного боку, для закріплення конкурентних переваг необхідно надати персоналу свободу творчості і свободу прийняття рішень, а, з іншого, надання таких свобод ускладнює процес контролю над персоналом з боку керівників і власників. У зв'язку із цим важливого значення набуває організаційна культура як інститут, який визначає формальні і неформальні норми, правила, які регулюють поведінку економічних суб'єктів.

В дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених значна увага приділяється питанням формування організаційної культури. Вважається, що організаційна культура може формуватись: 1) спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та 2) усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. Якщо формування організаційної культури відбувається не усвідомлено, то це призводить до затягування

цього процесу у часі, кінцеві характеристики організаційної культури можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам керівництва. Некерованість цього процесу означає, що основою організаційної культури будуть виступати індивідуальні цілі, а загальні цілі будуть поступово утворюватись на основі досвіду взаємодії працівників. При спонтанному формуванні адаптаційний потенціал організаційної культури імовірно буде низьким, так як в умовах, коли загальні цілі не декларуються і дії по узгодженню загально фірмових та індивідуальних цілей не здійснюються, працівники будуть займатись реалізацією власних цілей в умовах певної організації. Подолання протиріччя між індивідуальними та загально фірмовими цілями, забезпечення найбільш повного їх узгодження можливе за умови здійснення планомірної і керованої діяльності з формування організаційної культури.

Питання формування організаційної культури досліджують такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Е. Шейн, Е. Молл, Г. Захарчин, Т. Соломанідіна, М. Магура, М. Курбатова, В. Коновалова, І. Ладанов, Г. Хаєт та інші. У працях цих вчених висвітлюються теоретичні і практичні аспекти формування організаційної культури, проте поза увагою залишаються особливості управління організаційною культурою в умовах України та в галузі харчової промисловості, зокрема.

Робота з формування організаційної культури може здійснюватись як за допомогою залучених консультантів, так і на основі створення у складі підприємства спеціалізованого підрозділу, а також на основі поєднання цих підходів. Тільки проведення постійної, планомірної роботи з формування культури дає підприємству можливість одержати справжні конкурентні переваги, перетворює організаційну культуру у важливий стратегічний фактор. В процесі свідомого формування культури відбувається повна ідентифікація працівника із організацією, в результаті чого він не тільки розуміє цілі підприємства і наслідує бажані моделі поведінки, а й повністю

поділяє цінності підприємства, позитивно сприймає створені на їх основі процедури і артефакти.

Формування організаційної культури включає в себе два види діяльності, які мають певні відмінності: 1) первинне формування організаційної культури в процесі створення підприємства; 2) вдосконалення, розвиток організаційної культури.

Організаційна культура за своєю суттю є складним і багатоплановим явищем, на яке справляє вплив ціла низка різних з своєю суттю факторів, домінуючими з яких є державний устрій, національна культура та національний управлінський стереотип, галузеві особливості, динаміка зовнішнього середовища та цінності, принципи засновників і керівників підприємства [27] (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

Фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - державний устрій, - тип економічної системи - домінуюча релігія - національна культура, національний менталітет - динаміка і напрям змін зовнішнього середовища - особливості функціонування галузі - рівень і особливості економічної культури суспільства 	<ul style="list-style-type: none"> - цінності і переконання засновників, керівників і працівників організації - застосовувані технології (виробничі, інформаційні, навчальні та інш.) - історія підприємства - наявність і характер цілеспрямованого впливу на формування організаційної культури - економічна ефективність діяльності підприємства та особливості відносин розподілу - особливості функціонування підприємства, які стосуються його міжнародної діяльності - стадія життєвого циклу підприємства

Джерело: власна розробка автора

Діяльність з формування організаційної культури має суттєві відмінності в залежності від етапу життєвого циклу підприємства (табл. 2.5). Так, на етапі зародження підприємства ключову роль у формуванні організаційної культури відіграють засновники, які створюють передумови її керованого формування, визначають систему цінностей, принципів, цілей, місії, філософії діяльності підприємства. Безпосереднє формування організаційної культури розпочинається на етапі розвитку підприємства і продовжується на етапі його розквіту. Надзвичайно важким і відповідальним етапом у життєвому циклі є етап спаду. На цьому етапі саме діяльність із вдосконалення, трансформації організаційної культури може стати запорукою збереження підприємства і переходу його на якісно новий рівень розвитку.

Таблиця 2.5

Особливості діяльності з формування організаційної культури в залежності від стадії життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Особливості діяльності з формування організаційної культури
Зародження	Створення передумов формування організаційної культури. Визначення системи цінностей, принципів, цілей, місії та філософії діяльності
Розвиток	Формування організаційної культури відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища
Розквіт	Підтримка бажаних якісно-кількісних характеристик організаційної культури. Подальше формування організаційної культури, направлене на її розвиток і вдосконалення
Спад / Занепад	Трансформація організаційної культури шляхом внесення суттєвих змін у її якісно-кількісні характеристики

Джерело: власна розробка автора

В останні роки з'явилась низка досліджень, присвячені вивченню таких теоретичних і методологічних аспектів формування організаційної культури, як визначення підходів до її створення, принципів, на яких вона повинна базуватись, механізму її формування та ін. Так, Е. Молл, Т. Соломанідіна вказують чотири основних підходи до формування організаційної культури: а) внутрішній, який базується на виборі місії, соціальний зміст якої направлений, перш за все, на внутрішнє середовище організації, задоволення потреб її членів; б) когнітивний, який орієнтований на розвиток і навчання персоналу; поширення знань про підприємство не тільки серед працівників, а й серед членів їх сімей; використання неформальних моделей лідерства; в) символічний підхід, за якого першочергове значення надається зовнішнім проявам організаційної культури, які стимулюють бажану поведінку і зростання лояльності до організації; г) стимулюючий підхід, який направлений на формування системи мотивації персоналу, в якій органічно поєднуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули з метою вдосконалення роботи кожного співробітника, розвитку його ділових та особистісних якостей [80, с.44-45; 105,с. 21-22].

Формування в несення змін у існуючу організаційну культуру повинно здійснюватись із додержанням принципів і вимог, які забезпечать максимальну ефективність такого процесу. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення таких принципів, хоча це питання розглядається багатьма авторами, точки зору яких на принципи формування організаційної культури мають як спільне так і відмінне. Так, М. Магура, М. Курбатова вказують, що таких принципів існує п'ять: 1) ініціатором і провідником змін повинно бути вище керівництво; 2) в основі змін повинно бути соціальне навчання, яке дасть персоналу зразки для наслідування; 3) використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей; 4) забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів; 5) зміни в організаційній культурі

повинні поширитись як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління [72, с.100-101].

Коновалова В. Г. описує п'ять принципів, які відображають дещо інші вимоги до процесу формування організаційної культури: 1) комплексність як вимога до відображення в організаційній культурі уявлень про організацію з позиції теорії систем; 2) першочергове значення при формуванні організаційної культури повинно приділятися процесу визначення цінностей та філософії організації; 3) історичність як вимога щодо врахування еволюційного розвитку організаційної культури та відмови від простого маніпулювання нею; 4) відмова від силового втручання, що передбачає відмову від штучного нав'язування організації певного виду організаційної культури та розуміння як переваг, так і недоліків слабкої та сильної організаційної культури; 5) комплексність оцінки організаційної культури, яка передбачає врахування як прямого, так і опосередкованого її впливу на ефективність функціонування підприємства [57, с.116].

Окремий підхід до проблеми формування і внесення змін в існуючу організаційну культуру обґрунтовує російський дослідник І. Ладанов. Ґрунтуючись на власній тезі про те, що «корпоративна культура є системою цінностей, думок і норм поведінки, а в психологічному оформленні вона виступає як соціальна установка, сутністю якої є емоційна, поведінська та когнітивна реакція на зовнішні обставини», вчений вважає, що вплив на культуру «потрібно здійснювати шляхом впливу на вказані сфери» [69, с.149]. Вплив на емоційну, поведінську, та когнітивну складові повинен здійснюватись за допомогою специфічних для кожної сфери заходів, які тісно взаємодіють між собою. Перешкодою на шляху здійснення такого впливу завжди є упередження, які склались на основі попереднього досвіду як у окремого індивіда, так і групи.

Процес формування організаційної культури необхідно здійснювати з урахуванням еволюційного характеру її розвитку, а це, в свою чергу, потребує застосування таких заходів: 1) здійснення символічного

керівництва, тобто запровадження цінностей і норм на основі використання образів керівників, які символізують такі цінності і норми; 2) зосередження зусиль на створенні важливих організаційних норм і цінностей; 3) створення (визначення) в організації підрозділів, які будуть працювати із використанням певних цінностей; 4) стимулювання змін у поведінці співробітників за допомогою системи інформування про реальні успіхи в роботі організації, створення відчуття співучасті у таких успіхах; 5) створення на основі норм і цінностей системи атрибутів, які будуть забезпечувати знакову підтримку організаційної культури; 6) комплексне використання директивних та опосередкованих способів впливу на формування організаційної культури [80, с.43].

Науковцями Донбаської державної машинобудівної академії запропонована система управління корпоративною культурою підприємства, яка описана у вигляді циклу робіт, що включає 10 етапів, об'єднаних у три блоки: передпроектний аналіз, розробка проекту, перевірка і реалізація проекту [58, с.282-294]. Так, у складі процесу розвитку культури підприємства науковцями виділено такі послідовні етапи: 1) аналіз дерева цілей, 2) аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, 3) аналіз стану корпоративної культури, 4) планування змін корпоративної культури, розробка положення про корпоративну культуру, 5) планування змін виду менеджменту, визначення оптимального балансу організаційних культур, 6) розробка методів, які забезпечують зміни: генерування ідей, детальна розробка системи мотивації, системи управління персоналом, методів психотренінгу та роботи над собою, 7) проведення експерименту, 8) коректування проекту із врахуванням результату експерименту, 9) навчання та психологічна підготовка співробітників до змін, 10) подолання опору змінам і реалізація проекту. При цьому зазначається, що «процес роботи над розвитком корпоративної культури має безперервно-циклічний характер» [58, с.285]. Важливим є також висловлене уточнення про те, що до виконання окремих видів робіт можуть бути залучені зовнішні консультанти, але «щоб

виконувати цю роботу (розвиток корпоративної культури – *прим. автора*) у великій організації, потрібно створити свій постійно діючий підрозділ» [58, с.283]. Проте ця модель розроблена з урахуванням особливостей управління у вищих навчальних закладах і для застосування в умовах підприємств переробної промисловості потребує певних уточнень.

М. Магура, М. Курбатова описують процес формування організаційної культури як логічну послідовність наступних кроків: а) формулювання місії, цілей, принципів, розробка стратегії підприємства, б) вивчення існуючої культури і цінностей, які в ній домінують, в) визначення ступеня відповідності сучасного і бажаного стану організаційної культури, позитивних і негативних цінностей, г) розробка і впровадження заходів, які будуть сприяти формуванню бажаного типу культури і культурних цінностей, д) запровадження заходів, які будуть сприяти викоріненню негативних ціннісних установок, е) оцінка ефективності процесу формування організаційної культури, виправлення недоліків [72, с.84].

Діяльність з управління організаційною культурною завжди є інноваційною за своїм змістом, так як передбачає пошук нових форм управлінських рішень, нових способів вирішення організаційних проблем. «Сильна, відповідно орієнтована організаційна культура може бути використана для підтримки інноваційної діяльності, формуючи відчуття, що інновації високо цінуються і будуть винагороджені, і що випадкові невдачі при розробці нових ідей не лише допускаються, а навіть очікуються. Такий тип культури стимулює індивідуальну творчість, схильність до ризику і винахідливість» [79, с.58].

Організаційна культура формується на базі таких трьох основних джерел: «1) переконання, цінності і уявлення засновників організації; 2) колективний досвід, одержаний членами групи в процесі розвитку організації; 3) нові переконання, цінності і уявлення, привнесені новими членами організації і керівниками» [159, с.181].

Первинним основою формування організаційної культури є філософія засновників підприємства. Тобто вихідні параметри організаційної культури будуть прямо залежати від уявлень засновників щодо того, на яких цінностях базується діяльність підприємства, яким чином це підприємство повинно будувати свої відносини з партнерами, працівниками та споживачами, якою є мета діяльності підприємства. В цілому найважливішим завданням засновників та керівників підприємства є визначення цілей компанії. Цінності, на яких базується діяльність підприємства, «засновані не стільки на економічних функціях корпорації, скільки на культурі, традиціях, власному досвіді і особистих інтересах керівників і проявляються в поточній економічній, політичній і соціальній ситуації» [89, с. 91].

Розрізняють первинні і вторинні механізми, за допомогою яких засновники і керівники впливають на формування організаційної культури підприємства. До первинних механізмів включають: 1) стандарти і критерії оцінки і контролю; 2) тип поведінки лідерів в критичних обставинах та під час організаційних криз; 3) способи і критерії розподілу ресурсів організації; 4) ступінь розвитку організаційного навчання і наставництва; 5) критерії, за якими визначаються винагороди та статус в організації; 6) способи і критерії наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників. До вторинних механізмів входять наступні: 1) структура і внутрішня будова організації; 2) організаційні системи і процедури; 3) організаційні звичаї та ритуали; 4) дизайн приміщень та будівель підприємства; 5) історії про важливі події та людей; 6) офіційно закріплені і широко проголошені організаційна філософія, місія та переконання [159, с. 198].

Підтримка організаційної культури може здійснюватись на основі застосування таких методів як відбір персоналу, транслювання цінностей компанії через дії вищого керівництва та соціалізація [98, с.325-326]. Відбір персоналу дозволяє обрати серед прийнятних за рівнем компетенції таких кандидатів, ціннісні установки яких найкращим чином будуть відповідати організаційній культурі підприємства. Необхідність постійної передачі

цінностей компанії через поведінку і реакцію на події вищого керівництва полягає у тому, що дії керівників, їх ставлення до працівників і практичних ситуацій, які виникають у щоденній роботі більш красномовно і переконливо говорять працівникам про систему цінностей підприємства, ніж офіційно затверджені місія, принципи і лозунги.

Соціалізація є процесом адаптації нового співробітника до умов роботи в рамках існуючої корпоративної культури, в процесі якої новий працівник знайомиться з історією фірми, її цінностями і принципами, вимогами до роботи і організації взаємовідносин. «Управління процесом адаптації є певною мірою необхідним кожній компанії для збереження власної корпоративної культури та підтримки на належному рівні виробничих процесів, забезпечення стабільності результатів діяльності» [68]. При здійсненні соціалізації необхідно враховувати обсяг попереднього професійного досвіду нового співробітника (первинна і вторинна соціалізація). Соціальна адаптація включає в себе змістові блоки, які є тісно взаємопов'язаними: організаційна, професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна та соціально-економічна адаптація [18, с.199-201].

Соціалізація є надзвичайно важливим методом прискорення і підвищення ефективності адаптації нового працівника і включає три етапи: 1) попереднє (заочне) ознайомлення з організаційною культурою підприємства; 2) безпосереднє ознайомлення та 3) перетворення, в процесі якого нові працівники стають повноправними членами трудового колективу, засвоюють чинні цінності і норми, набувають навички діяти відповідним чином в процесі виконуваної роботи [98, с.327-329]. Відповідно, процес формування і підтримки організаційної культури передбачає трансформацію ціннісних установок керівників і власників у норми і принципи відбору і адаптації нових працівників, що можна зобразити як рис. 2.8.

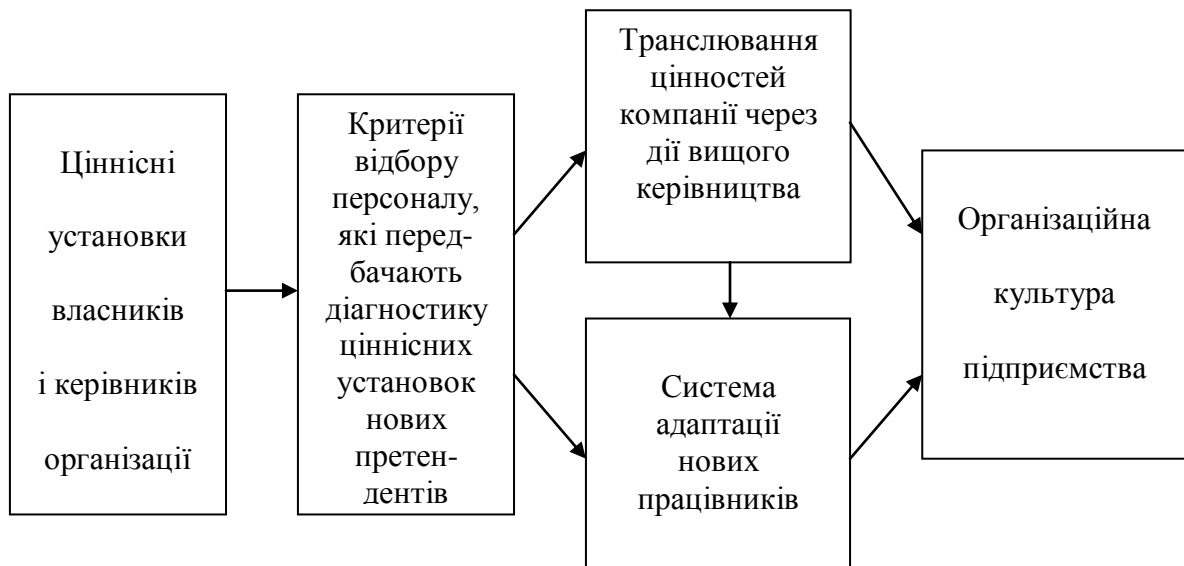


Рис. 2.8. Процес формування організаційної культури підприємства

Джерело: вдосконалено на основі [98, с.329]

При здійсненні роботи з формування організаційної культури слід враховувати, що вплив на неї завжди має подвійний характер: з одного боку, в результаті успішного вирішення організацією проблем, пов'язаних із зовнішньою адаптацією і внутрішньою інтеграцією (особливо, якщо позитивний досвід маю тенденцію до багаторазового повторення), а, з іншого боку, як наслідок цілеспрямованого владного впливу з боку керівників і власників компанії. Вважається, що організаційна культура є достатньо інерційним об'єктом управління, адже досягнення кінцевої мети – підвищення ефективності на основі приведення ціннісних установок індивіда у відповідність до системи цінностей компанії – передбачає не просто поверхневий вплив на діяльність працівника. Такий вплив повинен бути достатньо сильним, проникати в глиб внутрішнього світу індивіда. Враховуючи, що такий тотальний вплив (а, по суті, перевиховання) є неможливим, і організації, з соціологічної точки зору, є малими або середніми групами, склад яких можна змінювати, то в процесі формування організаційної культури на перше місце виходять: 1) виключення із складу працівників тих осіб, які є носіями небажаної системи цінностей і важко піддаються соціалізації; 2) залучення до роботи фахівців, які за своїми

ціннісними установками можуть успішно інтегруватись до існуючого типу культури; 3) проведення активної роботи щодо соціалізації персоналу, перш за все, щойно найнятого; 4) розробка, впровадження, розвиток бажаних елементів організаційної культури.

Отже, вважаємо, що процес формування організаційної культури доцільно розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності: а) оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, вплив організаційної культури на мотивацію та продуктивність праці персоналу, вплив організаційної культури на здійснення організаційних змін; б) формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури; в) оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури.

На нашу думку, формування організаційної культури повинно здійснюватись в такій послідовності: 1) визначення мети втручання в організаційну культуру, побудова дерева цілей формування організаційної культури; 2) оцінка існуючої організаційної культури; 3) опис бажаної організаційної культури; 4) співставлення параметрів існуючої і бажаної організаційної культури, визначення напрямку і характеру змін; 5) розробка стратегічної програми формування організаційної культури; 6) розробка і виконання поточного плану формування організаційної культури; 7) контроль якісних і кількісних параметрів зміни організаційної культури (рис. 2.9).

Значний відбиток на формування організаційної культури накладає ментальність народу, специфічні риси певного суспільства. Зокрема, за даними окремих дослідників, українському народу притаманні такі погляди: орієнтація на державність, схильність до зрівнювання у розподілі, патерналізм, глибокі національні традиції [121, с.6]; перевага принципів індивідуальності і людяності, економічний нігілізм, безініціативність,

безпорадність, втрата почуття відповідальності, звичка покладатись на опіку держави і одночасно не довіряти їй [101, с.88].



Рис. 2.9. Етапи формування організаційної культури підприємства

Джерело: власна розробка автора

Абсолютна більшість таких установок не відповідає ринковому типу мислення. Наявність таких характеристик ментальності українського народу дає можливість стверджувати про неможливість нав'язування західного способу мислення, наголошує на потребі враховувати про формуванні організаційної культури вказаних національних особливостей. Натомість до основних цінностей «сучасної загальносвітової ділової культури відносять

відповідальну працю, успіх (особистий, професійний, діловий), власність, раціональність (в широкому сенсі – як практичність та ефективність), підприємливість, професіоналізм та якість» [117, с.38].

При формуванні організаційної культури слід пам'ятати, що вона не є монолітним утворенням, а може складатись із домінуючої та певної кількості субкультур. Домінуюча культура відображає місію і принципи, які поділяє більшість співробітників підприємства. Домінуюча культура транслює у зовнішнє середовище важливу інформацію про філософію бізнесу даної компанії та про її унікальність. Поряд із домінуючою культурою із зростанням обсягів підприємства можуть з'являтися субкультури, які будуть відображати відмінності у способах ведення справ і застосування норм і принципів. Ці відмінності можуть базуватись на специфіці організації роботи окремих підрозділів компанії або на територіальних особливостях ведення бізнесу.

В залежності від характеру взаємодії домінуючої культури і субкультур останні можна поділити на такі три типи: 1) субкультури, які демонструють більшу лояльність до цінностей організації, ніж в цілому домінуюча культура; 2) субкультури, в яких у рівній мірі сприймаються як цінності домінуючої культури, так і цінності окремої групи, при цьому цінності субкультури не суперечать цінностям підприємства в цілому; 3) субкультури, цінності якої в тій чи іншій мірі суперечать цінностям домінуючої культури (контркультура) [89, с.115].

Виходячи із розуміння організаційної культури як системи (див. параграф 2.2), процес формування організаційної культури можна описати як послідовні зміни її стану, тобто зміни сукупності властивостей, які вона має в певний проміжок часу. Стан системи характеризується множиною значень величин, які визначають поведінку об'єкта (організаційної культури), а ця множина може розглядатись як координати певної точки у n-вимірному просторі:

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\} \quad (2.1)$$

Формула 2.1. демонструє, що кожному стану організаційної культури відповідає точка C_1, C_2, \dots, C_n . Процес функціонування організаційної культури можна описати за допомогою вектор-функції:

$$C^T(t) = (C_1(t), C_2(t), \dots, C_n(t)) \quad (2.2)$$

Перехід організаційної культури від одного стану до іншого ($C_1 \rightarrow C_2, C_2 \rightarrow C_3$ і т. д.) є перетворенням системи, в процесі якого змінюються його характеристики. Перетворення організаційної культури в процесі її формування під дією фактора F може бути описане за допомогою формули :

$$C(t_1) = \begin{bmatrix} C_1(t_1) \\ C_2(t_1) \\ \cdot \\ \cdot \\ C_n(t_1) \end{bmatrix} \xrightarrow{F} \begin{bmatrix} C_1(t_2) \\ C_2(t_2) \\ \cdot \\ \cdot \\ C_n(t_2) \end{bmatrix} = C(t_2) \quad (2.3)$$

Складність дійсної ситуації в процесі формування організаційної культури полягає в тому, що на зміну її стану діє не один, а декілька факторів, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. У зв'язку із цим управління процесом формування організаційної культури є надзвичайно складним завданням

При формуванні організаційної культури керівництву підприємства слід зосередити увагу на: 1) відборі потенційно лояльного персоналу, 2) навчанні персоналу необхідним навикам, 3) делегуванні повноважень і розширенні сфери відповідальності; 4) розвитку лідерства, як необхідної умови формуванні організаційної культури, 5) створенні адекватної системи оцінки результатів роботи персоналу і системи винагород [98; 85; 54].

Внесення змін в існуючу організаційну культуру полегшується, якщо виконуються такі умови (або хоча б декілька з них): 1) організація перебуває у стані кризи або передбачається настання кризового стану; 2) в організацію прийшов новий лідер, який може запропонувати нове бачення та нову систему цінностей; 3) організація є достатньо молодою або невеликою за розмірами; 4) організаційна культура є слабкою [98, с.281].

Отже діяльність з формування організаційної культури сприяє практичній реалізації її функцій, сприяє підвищенню її ролі як важливої складової системи управління сучасними підприємствами. Організаційна культура формується під дією цілої низки зовнішніх і внутрішніх факторів, визначальними з яких є цінності і принципи власників і керівників підприємства. Процес організаційної культури матиме певні відмінності в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. В загальному вигляді формування організаційної культури передбачає такі виконання семи етапів робіт, які об'єднані у три змістові блоки [147; 150]. Важливим етапом формування організаційної культури є її діагностика, методичні та методологічні засади якої будуть розглянуті у третьому розділі.

ВИСНОВКИ

1. Поява і значний розвиток концепції організаційної культури є результатом змін у парадигмі менеджменту. Еволюційний розвиток наукових шкіл менеджменту та суспільному світогляді стали причиною посиленої уваги «м'яких» елементів управління, використання ціннісних підходів і демократичного стилю лідерства. Характерними складовими сучасної парадигми управління є: 1) визначання ролі людського фактору; 2) акцент на ціннісних аспектах управління, важливій ролі організаційної культури; 3) використання принципів стратегічного управління та стратегічного маркетингу; 4) розвиток системи знань на підприємстві; 5) формування концепції соціальної відповідальності бізнесу.

2. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» показало, що, незважаючи на її велике значення як складової системи управління, в даний час відсутні визначення, які б у повній мірі відображали її економічний зміст. Тому автором було запропоновано таке її визначення: «організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконавання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові».

3. Встановлено, що складність і багатогранність організаційної культури як об'єкту дослідження породжує велику кількість уявлень щодо її внутрішньої будови. Результати значної кількості досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених з цього питання мають як спільні, так і відмінні риси. Узагальнивши результати досліджень інших науковців та ґрунтуючись на власних висновках і спостереженнях автором запропонована п'яти-

компонентну модель організаційної культури підприємства, яка передбачає її розуміння як системи, яка включає наступні підсистеми: ціннісну, символічну, нормативну, комунікативно-управлінську, ідентифікаційну.

4. Пізнання організаційної культури як іманентної складової системи управління неможливе без вивчення її властивостей та функцій. дослідження функцій і властивостей організаційної культури забезпечує глибоке пізнання цієї важливої економічної категорії. Автор вважає, що організаційна культура має десять загальних властивостей (системність, економічний характер, соціальність, багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, неоднорідність, адаптивність та об'єднувальна властивість) та десять функцій, в тому числі сім внутрішніх (ціннісна, інтеграційна, пізнавально-інформаційна, мотиваційна, інноваційна, контрольно-регулятивна, економічна) та три зовнішні (адаптивна, іміджева, маркетингова).

5. Цілеспрямований вплив на організаційну культуру передбачає управління процесом її формування, на реалізацію якого впливає ціла низка зовнішніх та внутрішніх факторів. Автор вважає, що процес формування включає три етапи і має певні особливості здійснення в залежності від етапу життєвого циклу підприємства.

6. Аналіз методологічних засад сучасних досліджень організаційної культури засвідчив наявність великої кількості методик і типологій. На основі критичного їх аналізу було доведено, що переважна їх більшість не є досконалими з точки зору діагностики організаційної культури як економічної категорії. Автором було запропоновано власний підхід до оцінки організаційної культури, який ґрунтується на п'яти-компонентній її моделі та передбачає використання таких методів економічних досліджень як соціологічний (анкетування) та економіко-статистичний (факторний, кластерний аналіз та ін.).

7. Дослідження сучасного стану підприємств харчової промисловості України і Житомирської області показали, що має місце позитивна динаміка розвитку, проте ціла низка показників економічного і соціального стану

підприємств галузі є незадовільними і свідчать про недостатній рівень розвитку організаційної культури.

8. Анкетне обстеження підприємств з виробництва харчових продуктів і напоїв Житомирської області засвідчило, що якісно-кількісні показники організаційної культури знаходяться у тісному взаємозв'язку із показниками ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання. Аналіз результатів анкетування показав, що лише на окремих підприємствах приділяється належна увага формуванню організаційної культури, внаслідок чого показники її розвитку є достатньо високими і позитивно впливають на ефективність діяльності підприємств. На основі результатів анкетного дослідження було встановлено, що рівень розвитку окремих підсистем організаційної культури є недостатнім і нерівномірним. Отримані результати були оцінені за рейтинговим методом, а досліджувані підприємства в залежності від суми рейтингу поділені на три групи за рівнем розвитку організаційної культури: I група: більше 75 – високий рівень (3 підприємства); II група: від 45 до 75 – середній рівень (15 підприємств); III група: до 45 балів – низький рівень (15 підприємств).

9. Важливим аспектом вдосконалення управління процесом формування організаційної культури є забезпечення її ефективності. У зв'язку із цим автор вважає, що ефективною є така організаційна культура, яка, сприяючи внутрішній інтеграції та зовнішній адаптації, забезпечує довгострокову економічну ефективність підприємства. Оцінку організаційної культури пропонуємо проводити на основі дослідження ступеня прояву восьми парних характеристик: сильна – слабка; адаптивна – неадаптивна; етична – неетична; розвинена – латентна; гармонійна – негармонійна; креативна – бюрократична; керована – спонтанна; із високим – низьким рівнем сприяння економічній ефективності.

10. Корпоративний кодекс є важливою умовою формування ефективної корпоративної культури, так як в концентрованій формі описує принципи, цілі, місію, норми в правила діяльності підприємства. Без створення дієвого

корпоративного кодексу неможливо сформувати позитивний імідж підприємства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства, донести важливу інформацію про ціннісно-етичні засади діяльності організації до усіх зацікавлених сторін. Тому підприємства харчової промисловості повинні використовувати потенціал корпоративного кодексу для формування позитивного іміджу у партнерів і споживачів.

11. Визначено, що важливим напрямом формування організаційної культури в умовах підприємств харчової промисловості є використання можливостей системи поширення знань, зокрема широке впровадження системи наставництва, адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації (в т. ч. на робочому місці), проведення конференцій. Здійснення таких заходів підвищує якість трудових ресурсів та ефективність комунікацій, мотивує персонал до продуктивної праці, підвищує лояльність працівників до підприємства. Важливою метою організації корпоративного навчання є формування системи знань підприємства як його конкурентної переваги, як фактору стійкості і ефективної адаптації в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 січня 2003 р. № 25 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
2. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 липня 2006 р. № 429-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1/rada.gov.ua>
3. Про затвердження Принципів корпоративного управління : рішення ДКЦПФР від 11 грудня 2003 р. № 571 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
4. Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах : указ Президента України від 21 березня 2002 р. №280/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
5. Про схвалення Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників до 2010 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 березня 2006 р. № 158-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1/rada.gov.ua>
6. Агеев А. И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры / А. И. Агеев. – М. : Наука, 1991. – 112 с.
7. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард ; [пер. с англ. В. Кошкина]. – М.; Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – 333 с.
8. Бахарев А. Корпоративный кодекс: регламент внутреннего имиджа [Електронний ресурс] / А. Бахарев. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ru/modules>.
9. Березянюк Т. В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки / Т. В. Березянюк // Вісник

Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 161–164.

10. Богоявленська Ю. В. Економіка і менеджмент праці : навчальний посібник / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківський. – Київ: Кондор, 2005. – 332 с.

11. Большая экономическая энциклопедия / Т. П. Варламова, Н. А. Васильева, Л. М. Неганова и др. – М. : Эксмо, 2007. – 816 с.

12. Браим И. Этика делового общения / И. Браим. – Минск, НКФ «Экоперспектива», 1996. – 208 с.

13. Бурега В. В. Соціально-адекватний менеджмент: концептуалізація моделі: Автореф. дис... д-ра соціол. наук: 22.00.01 [Електронний ресурс] / В.В. Бурега; НАН України. Ін-т соціол. — К., 2003. — 35 с.

14. Бутнік-Сіверський О. Б. Інноватика та інтелектуальна економіка (теоретико-методологічний аспект) / О. Б. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2008. – № 1. – С. 63–77.

15. Василевич С. В. Формування та розвиток національної господарсько-економічної культури в умовах ринкової трансформації економіки України: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 [Електронний ресурс] / С.В. Василевич; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. — 20 с.

16. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер; [пер. с нем.]. – М. : Прогресс, 1990. – 880 с.

17. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.–Ірпінь : ВТФ „Перун”, 2005. – 1728 с.

18. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.

19. 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.

20. Виханский О. С. Способы установления взаимодействия человека и организации / О. С. Виханский // Организационное поведение : хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 220–226.
21. Виханский О. С. Человек в организации / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Организационное поведение : хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 227–287.
22. Вишневська О. М. Етика ведення бізнесу в умовах міжнародного співробітництва / О. М. Вишневська, Г. С. Куліш // Економічний простір. – 2010. – № 36. – С. 175–182.
23. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування [Текст] : [монографія] / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
24. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Н.Л. Гавкалова; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2009. — 36 с.
25. Герасимчук А. А. Соціологія бізнесу : навч. посібник / А. А. Герасимчук, М. А. Козловець, І. В. Саух. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2006. – 280 с.
26. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики [Текст] : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 574 с.
27. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учеб. пособие / Л. Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
28. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учебное пособие / И. В. Головнева. – К. : Кондор, 2008. – 172 с.

29. Гольшєнкова О. Перспективи розвитку корпоративного образования / О. Гольшєнкова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 26–33.
30. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навчальний посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
31. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; [пер. с англ.]. – [6-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.
32. Джільберт Ф. Азбука наукової організації праці / Ф. Джільберт // Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія / [упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пирожєнко]. – К. : Либідь, 1993. – С. 54–68.
33. Джільберт Ф. Вивчення рухів, як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої роботи / Ф. Джільберт // Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія / [упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пирожєнко]. – К. : Либідь, 1993. – С. 41–54.
34. Драган О. І. Організаційно-методологічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: проблеми теорії і практики [Текст] : [монографія] / О. І. Драган. – К. : НУХТ, 2007. – 251 с.
35. Друкєр П. Ф. Задачі менеджмента в ХХІ веке [Текст] / П. Ф. Друкєр; пер. с англ. и ред. Н. М. Макарова. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 270 с.
36. Друкєр П. Ф. Практика менеджмента [Текст]: пер. с англ. / П. Ф. Друкєр. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 397 с.
37. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87–92.
38. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності / Г. Емерсон // Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія / [упоряд.

І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко]. – К. : Либідь, 1993. – С. 69–102.

39. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – Режим доступа : www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml

40. Экономическая социология: Учеб. пособие / [В.Е. Пилипенко, Э.А. Гансова, В. С. Казаков и др.]; под ред. В.Е. Пилипенко. – К.: МАУП, 2002. – 296 с.

41. Эдвиссон Л. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компаний / Л. Эдвиссон, М. Мелоун // Новая индустриальная волна на Западе / под ред. В. Иноземцева. – М.: Академия, 1999. – 640 с.

42. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст] : [монографія] / Г. М. Захарчин. – Львів : Видавництво Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2009. – 276 с.

43. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. М. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 241–248.

44. Захарчин Г. М. Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації / Г. М. Захарчин // Економічний простір. – 2009. – № 23/1. – С. 57–63.

45. Захарчин Г. М. Передумови і наслідки організації маркетингової діяльності на засадах організаційної культури / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – №633 . – С. 250-256.

46. Захарчин Г. М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – 2009. – № 640 [66]. – С. 279–284.

47. Захарчин Г. М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 125-129.
48. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 [Електронний ресурс] / Г. М. Захарчин; "Львів. політехніка", нац. ун-т. — Л., 2010. — 40 с.
49. Змеев С. И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. – М. : ПЕРСЭ, 2003. – 207 с.
50. Идельменов С. В. Инновационный менеджмент / С. В. Идельменов, А. С. Идельменов, В. П. Воробьев. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 208 с.
51. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
52. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. – М. : ИКЦ „Март” ; Ростов-н/Д : Изд. центр „Март”, 2003. – 416 с.
53. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 240 с.
54. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. Кириченко // Соціальна психологія. – 2004. – № 2 (4). – С. 122–133.
55. Козак Н. Корпоративный университет [Електронний ресурс] / Н. Козак // Управление компанией. – 2001. – № 12. – Режим доступа : www.management.com.ua/hrm/hrm021.html.
56. Козлов В. Д. Управление организационной культурой / В. Д. Козлов. – М. : ПМБ АОН при ЦК КПСС, 1990. – 124 с.

57. Коновалова В. Г. Организационная культура / В. Г. Коновалова // Организационное поведение : хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 103–119.
58. Корпоративна культура: Навч. посіб./ [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш.]; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. – 403 с.
59. Корпоративная культура и управление изменениями ; [пер. с англ.]. – [2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
60. Корпоративная стратегия: теория и практика ; [пер. с англ.]. – [7-е изд.]. – М. : ООО „И. Д. Вильямс”, 2007. – 800 с.
61. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : [монографія] / [Борисюк І. О., Дяченко Т.О., Дяченко О.О. та ін.]; за ред. В. І. Щелкунова, Г. В. Жаворонкової. – К. : Наукова думка, 2010. – 616 с.
62. Корпорації: управління і культура / [А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура]; за ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
63. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности „Менеджмент организации” / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
64. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми/ А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. - №2. – С.28-37
65. Кривенко Л. В. Стратегия развития национальной системы образования и науки в контексте европейского выбора / Л. В. Кривенко, Л. И. Дмитриченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 103–107.
66. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів [Електронний ресурс] / В. П. Кубко // Труды Одесского политехнического

университета. – 2007. – Вып. 2 (28). – Режим доступа : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf.

67. Кудря Я. В. Формування корпоративних відносин у машинобудівних підприємствах України / Я. В. Кудря // Проблеми науки. Міжгалузевий науково-практичний журнал. – 2008. – № 4. – С. 43–46.

68. Кулик Ю. Є. Аналіз організаційних аспектів функціонування компанії, як фактор адаптації молодого спеціаліста до нового місця роботи / Ю. Є. Кулик // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 81–83.

69. Ладанов И. Д. Организационная культура / И. Д. Ладанов // Организационное поведение : хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 120–168.

70. Лапина Т. А. Корпоративная культура : учебно-методическое пособие / Т. А. Лапина. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

71. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию [Текст] / Р. Д. Льюис ; пер. с англ. Т. А. Нестик; ред. П. Н. Шихирев; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. - М. : Дело, 1999. - 440 с.

72. Магура М. И. Организационная культура / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Организационное поведение : хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом ”Бахрах-М”, 2006. – С. 73–102.

73. Макдональд П. Інвестиції в ТОП-менеджерів. Корпоративні університети та executive MBA [Електронний ресурс] / П. Макдональд. – Режим доступу : www.osvita.org.ua/mba/articles/14.html.

74. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е. Д. Малинин. – М. : Изд-во Московского психолого-социального института ; Воронеж : Изд-во НПО ”МОДЭК”, 2004. – 368 с.

75. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

76. Маршев В. И. История управленческой мысли / В. И. Маршев. – М. : Инфра-М, 2005. – 731 с.
77. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу : www.denisonconsulting.com
78. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоєва]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ „Агенції „Стандарт””), 2008. – 412 с.
79. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом : [монографія] / І. П. Мойсеєнко. – Львів : Аверс, 2007. – 304 с.
80. Молл Е. Г. Организационная культура / Е. Г. Молл // Организационное поведение : хрестоматія / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 38–49.
81. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган ; [пер. с англ. под. ред. Н. Лапиной]. – М. : Вершина, 2007. – 416 с.
82. Москаленко В. О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / В.О. Москаленко; Нац. ун-т харч. технологій. — К., 2009. — 21 с.
83. Мостенська Т. Л. Показники стану молочної промисловості України / Т. Л. Мостенська // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - №29. – 2009. – С.91-94
84. Мэлоун С. А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление / С. А. Мэлоун. – Минск : Гревцов Паблишер, 2008. – 208 с.
85. Нефф Т. Дж. Уроки лидеров / Т. Дж. Нефф, Д. М. Ситрин; [пер. с англ.]. – М. : ООО „Изд. АСТ”, 2003. – 487 с.
86. Никуленко Т. Г. Организационное поведение / Т. Г. Никуленко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 470 с.

87. Овчаренко А. О. Развитие корпоративной культуры в условиях интернационального бизнеса: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.02 [Электронный ресурс] / А.О. Овчаренко; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана". — К., 2009. — 20 с.

88. Пасечникова Л. П. Корпоративне навчання як спосіб створення згуртованої команди професіоналів / Л. П. Пасечникова // Наукова скарбниця освіти Донеччини. — 2010. — № 1(6). — С. 66–69.

89. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие / Т. Н. Персикова. — М. : Логос, 2007. — 224 с.

90. Питерс Т. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотермен ; [пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко] — М. : Прогресс, 1986. — 424 с.

91. Поручник А. М. Диверсифікація організаційно-економічних форм діяльності університетів в умовах постіндустріального суспільства [Електронний ресурс] / А. М. Поручник, Т. Є. Суслівська // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки". Збірник. — Чернігів : ЧДТУ, 2010. — № 43. — Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2010_43/12.htm.

92. Праця України у 2009 році: статистичний збірник / [відповідальний за випуск І. В. Сенік]. — К. : Державний комітет статистики України, 2010. — 241 с.

93. Пріоритети інноваційного розвитку АПК України: наукова доповідь / Юзефович А. Е., Крисанов Д. Ф. — К. : Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2005. — 55 с.

94. 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.

95. Радугин А. А. Организационная культура / А. А. Радугин // Организационное поведение : хрестоматія / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. — Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. — С. 50–72.

96. Райта Ю. В. Формування інституційного середовища підприємницької діяльності в Україні: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 [Електронний ресурс] / Ю.В. Райта; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. — Л., 2006. — 20 с.
97. Ревчун Б. Від «креативної економіки» до «креативного суспільства» / Б. Ревчун // Економіка України. — 2010. - №11. — С.70-78
98. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения / Роббинз Ст. П. ; [пер. с англ.]. — [8-е изд.]. — М. : Изд. дом „Вильямс”, 2006. — 448 с.
99. Рютингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рютингер. — М. : ЭКОМ, 1992. — 240 с.
100. Рюэгг-Штюर्म Й. Сетевые организационные управленческие формы – мода или необходимость? [Електронний ресурс] / Й. Рюэгг-Штюर्म, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 3. — Режим доступа: www.ptpu.ru/issues/6_00/12_6_00.htm
101. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. — 2005. — № 5. — С. 87–89.
102. Самайбекова З. К. Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.05 / З. К. Самайбекова. — СПб., ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», 2007. — 18 с.
103. Система розкриття інформації на фондовому ринку України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>
104. Современное управление [Текст] : энциклопедический справочник / [ред. Д. Н. Карпухин, Б. З. Мильнер] / Американская ассоциация управления. — М. : Издатцентр, 1997. — Т. 1. — 584 с.
105. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. — М. : ООО „Журнал „Управление персоналом”, 2003. — 456 с.

106. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом : уч.-практ. пособие / В. И. Сперанский. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
107. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
108. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Изд. дом „Нева”, 2004. – 440 с.
109. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – [вид. 2-ге, вип., доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
110. Статистичний щорічник Житомирської області за 2009 рік / [За ред. Г. А. Пашинської]. – Ж.: Головне управління статистики у Житомирській області, 2010. – 450 с.
111. Статистичний щорічник України за 2009 рік / [за редакцією О. Г. Осауленка]. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 566 с.
112. Тарасюк Г. М. Потенціал підприємств харчової промисловості Житомирської області: основні тенденції і планування розвитку [Текст] : [монографія] / Г. М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 277 с.
113. Тейлор Ф. У. Наукова організація праці / Ф. У. Тейлор // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / [упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко]. – К. : Либідь, 1993. – С. 5–40.
114. Теплова Е. Разработка комплексной системы внутреннего обучения в компании [Электронный ресурс] / Е. Теплова // HRЛига. – Режим доступа : www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144
115. Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс / Н. Тесакова. – М. : РИП-Холдинг, 2003. – 188 с.
116. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебник для вузов / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург : Изд-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.

117. Тульчинский Г. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Тульчинский, В. Терентьева. – М. : Вершина, 2007. – 352 с.
118. Український Радянський Енциклопедичний словник / [кол. авторів за ред. М. П. Бажана]. – К. : Київська книжкова фабрика, 1967. – Т. 2. – 1967. – 856 с.
119. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих ; [пер. с англ.]. – М. : ООО "И. Д. Вильямс", 2007. – 304 с.
120. Управління людськими ресурсами: філософські засади / [Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін.]; під. ред. проф. В. Г. Воронкової. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 576 с.
121. Усачева В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 [Електронний ресурс] / В.В. Усачова; Донец. нац. ун-т. — Донецьк, 2003. — 18 с.
122. Файоль А. Вчення про управління / А. Файоль // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / [упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко]. – К. : Либідь, 1993. – С. 139–152.
123. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников [Електронний ресурс] / М. Федин. – Режим доступу : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/.
124. Федулова І. В. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської галузі : [монографія] / І. В. Федулова. – К. : НУХТ, 2009. – 512 с.
125. Федулова І. В. Передумови інноваційного розвитку промислових підприємств України : [монографія] / І. В. Федулова. – К. : НУХТ, 2009. – 272 с.

126. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці: навч. посібник / [Круш П. В., Кавтиш О. П., Гречко А. П., Чихачьова Ю. С.]; за заг. ред. к.е.н., професора П. В. Круша. – Київ, Центр учбової літератури, 2007. – 264 с.

127. Хаєт Г. Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г. Л. Хаєт, О. А. Медведева. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 267 с.

128. Хаєт Г. Л. Структура и взаимосвязь трудовых ценностей промышленных рабочих / Г. Л. Хаєт, О. Г. Солодухова, И. Г. Бондаренко // Продуктивність. – 1999. – № 3. – С. 42–45.

129. Харчишина О. В. Властивості організаційної культури: системний підхід [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2010. – № 2 (4). – Режим доступу : http://www/nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10hovtok.pdf

130. Харчишина О. В. Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної культури [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації : електронне видання. – 2010. – № 1 (3). – Режим доступу до журн. : http://www/nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2010_1/10hovtok.pdf

131. Харчишина О. В. Дискусійні питання організаційно-культурного підходу в системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – № 1 (1). – Режим доступу до журн. : http://www/nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/09hovsup.pdf

132. Харчишина О. В. Діагностика організаційної культури підприємств / О. В. Харчишина // Наукові праці НУХТ. – 2010. – № 36. – С. 124–129

133. Харчишина О. В. Економічні та організаційно-культурні проблеми розвитку харчової промисловості / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка (ТІАПВ). – 2009. – № 2 (12). – С. 119–123

134. Харчишина О. В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка (ТІАПВ). – 2010. – № 1 (15). – С. 97–100.

135. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування / О. В. Харчишина // Вісник ДАУ. – 2007. – № 2. – С. 202–208.

136. Харчишина О. В. Корпоративний кодекс як засіб формування позитивного іміджу підприємств харчової промисловості в умовах міжнародного співробітництва / О. В. Харчишина // Стратегія розвитку України. – 2011. – № 1.

137. Харчишина О. В. Корпоративний навчальний центр та його роль у формуванні організаційної культури / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2 (21). – С. 31–33.

138. Харчишина О. В. Методологічні аспекти діагностики організаційної культури підприємства / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2. – С. 126-129

139. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. В. Харчишина // Наукові праці НУХТ. – 2009. – № 29. – С. 139–141.

140. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства / О. В. Харчишина // Вісник ДАУ. – 2008. – № 1. – С. 226–235.

141. Харчишина О. В. Організаційна культура: теоретичні засади та взаємозв'язок із конкурентоспроможністю підприємства / О. В. Харчишина // Забезпечення соціально-економічного розвитку господарюючих систем в умовах транзитивної економіки : [колективна монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. В. К. Данилка, д.е.н., проф. Г. М. Тарасюк. – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2010. – С. 182–202.

142. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – № 1 (5). – Режим доступу до журн. : http://www/nbu.gov.ua/e-journals/eui/2011_1/11hovtok.pdf. – Назва з екрану.

143. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – № 2 (2). – С. 67–72. – Режим доступу: www/nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09hovtok.pdf

144. Харчишина О. В. Структура організаційної культури підприємства / О. В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 2 (52). – С. 295–298.

145. Харчишина О. В. Сучасний стан підприємств харчової промисловості Житомирської області та його зв'язок із організаційною культурою / О. В. Харчишина // Економіка та підприємництво (КНЕУ). – 2010. – № 24. – С. 153–159.

146. Харчишина О. В. Теоретико-методологічні засади розробки корпоративного кодексу підприємств харчової промисловості / О. В. Харчишина // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 2. – С. 152–156

147. Харчишина О. В. Теоретико-методологічні засади формування організаційної культури підприємства / О. В. Харчишина // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2011. – № 1 (55). – С. 288–290.

148. Харчишина О. В. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах транзитивної економіки / О. В. Харчишина // Вісник ДАУ. – 2007. – № 1. – С. 227–232.

149. Харчишина О. В. Формування організаційної культури як інструмент управління персоналом підприємства / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5 (19). – С. 147–150.

150. Харчишина О. В. Характеристика процесу формування організаційної культури / О. В. Харчишина // Продуктивні сили і регіональна економіка : зб. наук. праць : у 2 ч. – К. : РВПС України НАН України, 2010. – Ч. 1. – С. 225–228.
151. Харчишина О. В. Харчова промисловість Житомирської області: економічні та організаційно-культурні чинники розвитку / О. В. Харчишина // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 2 (19) : Економічні науки. – С. 249–255.
152. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
153. Ходаківський Є. І. Праксеологічні підходи у менеджменті : навч.-метод. посібник / Є. І. Ходаківський, І. В. Кучерук, Ю. В. Богоявленська. – Житомир : ЖІТІ, 2001. – 108 с.
154. Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами / Г. Хофстеде; [Под ред. М. Пула, М. Уоррена]. – СПб.: Питер, 2002. – 430 с.
155. Хьюзлид М. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. Хьюзлид, Б. Беккер, Р. Битти ; [пер. с англ.]. – М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2007. – 432 с.
156. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2007. – 420 с.
157. Черч Г. Основи управління виробництвом / Г. Черч // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / [упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко]. – К. : Либідь, 1993. – С. 103-138
158. Шаркова Ф. И. Брендинг и культура организации / Ф. И. Шаркова, В. А. Ткачев. – М. : Изд. дом "Социальные отношения" ; Изд-во "Перспектива", 2003. – 268 с.
159. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ.] / под ред. Т. Ю. Ковалевой. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.

160. Шкаратан О. И. Русская культура труда и управления / О. И. Шкаратан // *Общественные науки и современность*. – 2003. – № 1. – С. 30–54.
161. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / С.М. Шкарлет; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана". — К., 2008. — 34 с.
162. Щербак Л. Реформирование системы профессионального образования и обучения / Л. Щербак // *Менеджер по персоналу*. – 2007. – № 3. – С. 8–13.
163. Юзефович А. Е. Пріоритети інноваційного розвитку АПК України : наукова доповідь / А. Е. Юзефович, Д. Ф. Крисанов. – К. : Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2005. – 55 с.
164. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с.
165. Deal T. Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Organization Life. Reading / T. Deal, A. Kennedy. – MA : Addison-Wesley, 1982
166. Graham J. The Influence of Culture on Business Negotiations / J. Graham // *J. of International Business Studies*. – 1985. – Vol. 16. – № 1.
167. Harris P. Managing Cultural Differences / P. Harris, R. Moran. – Houston, TX : Gulf Publishing Co, 1996.
168. Kotter J. P. Corporate Culture and Performance / J. P. Kotter, J. L. Heskett. – N.Y. : The Free Press. A Division of Macmillan Inc., 1992
169. Kotter J. P. Corporate Culture and Performance / J. P. Kotter, J. L. Heskett. – New York : The Free Press, 1992.
170. Martin J. Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks / J. Martin. – CA : Sage, 2002.
171. Principes de gouvernement d'entreprise de l'OECD. – Paris : OECD Publications Service, 2004. – 53 с.

172. Sherif M. Intergroup Conflict and Cooperation / Sherif M. and others. – Norman, Okla : University Book Exchange, 1961.
173. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis / L. Smircich // Administrative Science Quarterly. – 1983. – № 28. – P. 339–358.
174. Stapley L. The Personality of the Organization: A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change / L. Stapley. – London–N.Y. : Free Association Book, 1996.
175. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture / F. Trompenaars. – London : Economist Books, 1993.