

Валентина В. Храпкіна*

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті систематизовано методологічні пропозиції та методичний інструментарій реалізації управлінського підходу до формування організаційної культури підприємства, які враховують характер управлінського впливу на її формування. Запропонований інструмент оцінювання дозволяє визначити динаміку змін організаційної культури з синхронізацією змін організаційної структури управління. Також доведено, що результатом цілеспрямованого управлінського впливу на зміну організаційної культури підприємства можуть бути три варіанти розвитку подій: відбуваються зміни в культурі без змін у поведінці; відбуваються зміни в поведінці без змін у культурі; відбуваються зміни в поведінці та культурі. Це дає змогу визначити динаміку змін в організаційній культурі із синхронізацією змін в організаційній структурі управління. Результати дослідження можуть послужити методологічною основою для подальшого вивчення процесу формування організаційної культури на підприємствах.

Ключові слова: управлінський підхід, формування, організаційна культура, підприємство, синхронізація, організаційна структура, оцінювання.

Рис. 2. Літ. 18.

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-224-27-34

Валентина В. Храпкина

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье систематизировано методологические предложения и методический инструментальный реализации управленческого подхода к формированию организационной культуры предприятия, которые учитывают характер управленческого воздействия на ее формирование. Предложенный инструмент оценки позволяет определить динамику изменений организационной культуры с синхронизацией изменений организационной структуры управления. Также доказано, что результатом целенаправленного управленческого влияния на изменение организационной культуры предприятия могут быть три варианта развития событий: происходят изменения в культуре без изменений в поведении; происходят изменения в поведении без изменений в культуре; происходят изменения в поведении и культуре. Это позволяет определить динамику изменений в организационной культуре с синхронизацией изменений в организационной структуре управления. Результаты исследования могут послужить методологической для дальнейшего изучения процесса формирования организационной культуры на предприятиях.

Ключевые слова: управленческий подход, формирование, организационная культура, предприятие, синхронизация, организационная структура, оценка.

Valentyna V. Khrapkina

MANAGEMENT APPROACH TO FORMATION ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

The paper systematizes and analyzes approaches to the formation of organizational culture under modern conditions, which identified in sufficient development of methodological proposals and methodological tools for implementing a management approach to the formation of the orga-

* National University of "Kyiv-Mohyla Academy", Kyiv, Ukraine.

nizational culture of the enterprise. After all, the success of the activities and development of enterprises directly depends on the level of competence of staff, which corresponds to its corporate and organizational culture. The need to review the organizational structure is necessary and appropriate in the process of implementing innovations in the enterprise, to synchronize with the existing organizational culture in the case when the existing organizational structure of management just be adapted in the process of transformation in accordance with changes in the enterprise. According to the first approach, organizational culture is considered as a system of ideas, values, and social and economic relationships that form in human society. The second approach is organizational culture as a system of rules, values, and rituals that are common to all employees. The third approach characterizes the organizational culture as the conceptual essence of the organization, which determines the overall value system of the enterprise.

Keywords: management approach, formation, organizational culture, enterprise, synchronization, organizational structure, evaluation.

Peer-reviewed, approved and placed: 06.02.2020.

Постановка проблеми. Найчастіше при виборі першочергових заходів розвитку підприємств увага керівництва акцентується саме на змінах, які необхідно провести у організаційній структурі підприємства. Адже успішність діяльності та розвитку підприємств прямо залежить від рівня компетентності персоналу, що відповідає його корпоративній і організаційній культурі. Важливим засобом ефективного управління підприємством може стати механізм формування організаційної культури, оскільки саме вона, часто стає стратегічною перевагою підприємств, дає змогу їм успішно реалізувати свої стратегічні цільові установки, зайняти привабливі позиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенням різних складових організаційної культури як важливого чинника ефективної діяльності підприємства, слід відзначити таких зарубіжних фахівців, як К. Камерон [5], Л. Смірсіч [7], Г. Шмідт, Л. Холл, Д. Хескет [13], та ін. У своїх дослідженнях ці науковці концентрують свою увагу на системному характері організаційної культури.

Елліотт Жак вперше представив концепцію культури в організаційному контексті у своїй книзі "Зміна культури фабрики" в 1951 році [10]. Це був опублікований звіт про тематичне дослідження розвитку соціального життя однієї індустріальної громади за період з квітня 1948 р.

К. Камерон вважає, що «організаційна культура» 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» [5, с. 45].

Равазі Д. та Шульц М. характеризують організаційну культуру як сукупність спільних припущень, що керують поведінкою [11]. Таким чином організаційна культура впливає на взаємодію людей та груп один з одним, з клієнтами та із зацікавленими сторонами. Крім того, організаційна культура може впливати на те, наскільки співробітники ідентифікують себе з підприємством [12].

Коттер Дж. та Хескетт, Дж. висунули ідею, що організації часто мають дуже різні культури, а також субкультури [13] Хоча компанія може мати свою "власну унікальну культуру", у більших організаціях іноді існують співіснуючі або конфліктуючі субкультури, оскільки кожна субкультура пов'язана з різною командою управління [14].

У даний час проблемою організаційної культури займаються такі українські вчені, як О. Білецька [8], Н. Іваницька [1], О. Харчишина [2], Г. Хаєт [6], Ф. Хміль [3] та інші. Проте залишається потреба в дослідженні взаємозв'язку між управлінням та організаційною культурою сучасного підприємства.

Поняття «організаційна культура» відображає ступінь організаційного упорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації, і є тільки одним із елементів культури організації [4].

За Харчишиної О.В.. організаційна культура – це комплекс базових цінностей, які домінують у суспільній системі та мають своєю метою вирішення певних проблем або досягнення певних цілей [2, с. 38].

Г. Хаєт вважає, що «організаційна культура це 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 сприймаються більшістю співробітників» [6, с. 11].

Хміль Ф. І. вважає, що «організаційна культура підприємства – один з факторів конкурентоспроможності підприємства; фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання» [3].

Існують багато підходів до формування організаційної культури підприємства, так Смоленюк П. вважає, що проблемно-циклічний управлінський вплив на організаційну середовище враховує діяльність організацій сфери обслуговування, як динамічних і постійно контролюючих, і здатних швидко реагувати на попит економічних систем [16]. Але використання можливостей управлінського впливу дозволить підібрати систему заходів прямого і непрямого впливу на організаційне середовище при формуванні корпоративної культури. Тому на сьогодні недостатньо методологічних пропозицій та методичного інструментарію реалізації управлінського підходу до формування організаційної культури підприємства.

Мета дослідження. Систематизувати методологічні пропозиції та методичний інструментарій реалізації управлінського підходу до формування організаційної культури підприємства, які враховують характер управлінського впливу на її формування

Основні результати дослідження. З позиції управлінського підходу особливості корпоративної культури підприємства є основою для розробки напрямів створення культуро-формуючих умов ефективної діяльності підприємства. Циклічність і безперервність характеру управлінського впливу визначається необхідністю постійної роботи над формуванням корпоративної культури. Як підприємства активно розвиваються і вдосконалюють свою діяльність, так і організаційна культура, досягнувши одного рівня формування, буде переходити на наступний.

При формуванні корпоративної культури відбувається моделювання її проблемних областей, розглядається послідовна деталізація її компонентів: організаційного, ціннісно-емоційного, рефлексивного [1, с. 76].

Концепція організаційної культури, відповідно до підходу Л. Смірсіча, передбачає розгляд останньої відповідно трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації [7, с. 342]. Відповідно до першого підходу організаційна

культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство. Другий підхід полягає у розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників. Третій підхід характеризує організаційну культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства.

Для характеристики управлінського підходу до формування корпоративної культури організацій сфери обслуговування сформульовані наступні принципи:

- можливості управління процесом формування корпоративної культури;
- цільової спрямованості;
- системності і безперервності [17].

Чернишова Т. та Немченко Т. А. вважають, що на формування корпоративної культури впливають фактори зовнішнього і внутрішнього оточення – соціально-політична і економічна обстановка в країні; зміни, що відбуваються в галузі діяльності підприємства; ситуації, що виникають у партнерів; зміна потреб і пріоритетів клієнтів та інші [18].

В рамках дослідження автором пропонується застосування управлінського підходу, що спирається на реалізацію ряду первинних і вторинних механізмів формування організаційної культури підприємства (рис. 1).

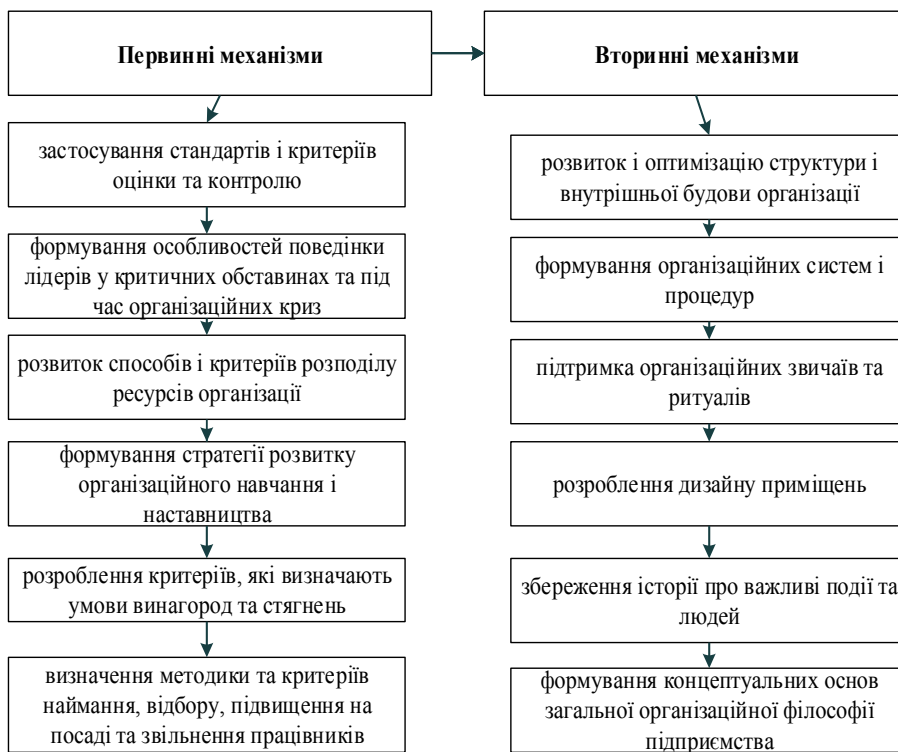


Рис. 1. Механізми формування організаційної культури підприємства, сформовано автором на основі [8, с. 198]

Результатом цілеспрямованого управлінського впливу щодо зміни організаційної культури підприємства може бути три варіанти розвитку подій: 1. Відбуваються зміни у культурі без змін у поведінці, тобто змінюються окремі ціннісні пріоритети працівника стосовно підприємства, але його загальна система поведінки залишається сталою.

2. Відбуваються зміни у поведінці без змін у культурі. Така ситуація має місце, коли невелика група людей прагне змінити окремі елементи організаційної культури. В цьому випадку вони частково змінюють свою систему поведінки та намагаються схилити до неї колег.

3. Зміни відбуваються в поведінці і в культурі. Ситуація має місце тоді, коли весь кадровий склад підприємства зорієнтований на розвиток і удосконалення та спрямовує на це свої зусилля [9, с. 250].

У загальному вигляді оцінювання стану організаційної культури підприємства можна дослідити за допомогою наступних дій:

1) Аналіз стану організаційної культури на підприємстві та її оцінка, за допомогою тестування керівників.

2) Розробка заходів щодо підвищення рівня організаційної культури та її розвитку.

3) Оцінка динаміки зміни організаційної культури підприємства при впровадженні запропонованих заходів.

Оскільки, співробітники та створена ними атмосфера на підприємстві, виступають безпосередніми основоположниками організаційної культури підприємства, пропонуємо алгоритм її визначення та оцінювання (рис. 2).

Необхідність перегляду організаційної структури є необхідним та доцільним у процесі впровадження нововведень на підприємстві, задля синхронізації зі сформованою організаційною культурою у випадку, коли діюча організаційна структура управління має бути адаптованою в процесі перетворень відповідно до змін, що відбуваються на підприємстві.

Організаційна структура управління – це система управлінських ланок, що складається з окремих працівників і груп працівників і впорядкована відповідно до місця цих ланок в процесі управління. Елементами організаційної структури є управлінські ланки. Кожен елемент організаційної структури наділений певними повноваженнями і виконує певні обов'язки [15].

Якщо зміни відбулися на краще, то запропоновані заходи були приємні для керівників підприємства, а якщо тенденція змін була негативною, то треба знайти альтернативні варіанти щодо поліпшення організаційної культури керування, та через деякий час знову провести аналіз.

Висновки. Проведені в рамках дослідження систематизація і аналіз підходів до формування організаційної культури в сучасних умовах дозволили визначити недостатню розробленість методологічних пропозицій та методичного інструментарію реалізації управлінського підходу до формування організаційної культури підприємства. Це дозволило розвинути і обґрунтувати методологічні положення формування організаційної культури, які враховують характер управлінського впливу на її формування.

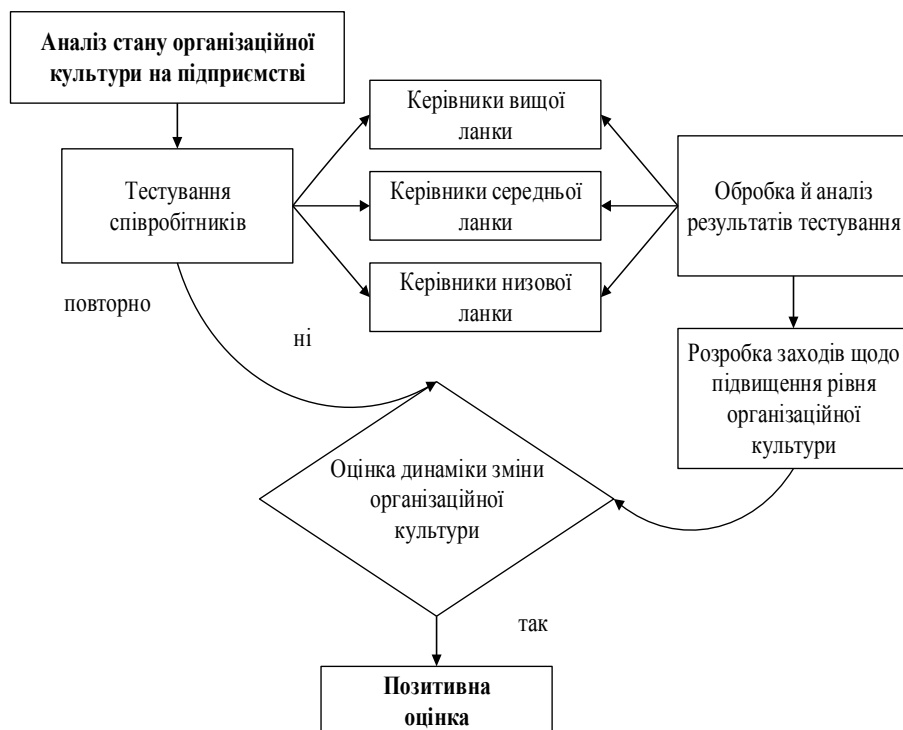


Рис. 2. Алгоритм оцінювання стану організаційної культури підприємства, розроблено автором

Отриманий в результаті дослідження автора інструмент оцінки дозволяє визначити динаміку змін організаційної культури з синхронізацією змін організаційної структури управління. Результати дослідження можуть слугувати методологічною і методичною основою для подальшого вивчення процесу формування організаційної культури на підприємствах.

1. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. Харків, 2010. 301 с.
2. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. – Житомир: Вид-во ЖДУ, 2011. 290 с
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. К. : Академвидав, 2003. 608 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Под ред Т. Ю. Ковалевой; пер. с англ. 3-е изд. СПб. : Питер, 2007. 336 с.
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой]. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
6. Корпоративна культура : навч. посіб. / [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г.Хаєт та інш.]; за заг ред. Г.Л. Хаєта. К.: ЦУЛ, 2003. 403 с.
7. Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly, vol. 28, pp. 339-358.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; [пер. с англ.] / Под ред. Т. Ю. Ковалевой. [3-е изд.]. СПб.: Питер, 2007. 336 с.

9. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства / О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.
10. Compare: Hatch, MaryJo; Cunliffe, Ann L. (2013). A history of organizational culture in organization theory. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press. p. 161.
11. Ravasi, D.; Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49 (3)
12. Schrodt, P (2002). "The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization". *Communication Studies*. 53 (2): 189-202.
13. Kotter, J.P., Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
14. Selart, Marcus; Schei, Vidar (2011). Organizational Culture. In: Mark A. Runco and Steven R. Pritzker (eds.): *Encyclopedia of Creativity*, 2-nd edition, vol. 2. San Diego: Academic Press, pp. 193-196.
15. Белянин А. Даниэл Канеман и Вернон Смит: Экономический анализ человеческого поведения. *Вопросы экономики*. 2003. №1. С. 4-23.
16. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. № 1. С. 123-128.
17. Ponomarenko, T.V., and Khaertdinova, D.Z. (2015). Corpora tesyste ms of the know ledge management v praktyt si intehrovanykh kompaniy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3): 203-212.
18. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. №17. С. 45-681.

-
1. Ivanytska N.B. Kontseptsii motyvuvannia personalu do formuvannia korporatyvnoi kultury na mashynobudivnomu pidpriemstvi. Kharkiv, 2010. 301 s.
 2. Kharchyshyna O.V. Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemimenedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti : monohrafiia. – Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU, 2011. 290 s
 3. Khmil F. I. Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk / F.I. Khmil. K.: Akademydav, 2003. 608 s.
 4. Shein E. Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo / Podred T. Yu. Kovalevoi; per. s anhl. 3-e yzd. SPb. : Pyter, 2007. 336 s.
 5. Kameron K. Dyahnostyka y yzmenenye orhanyzatsyonnoi kultury / K. Kameron, R. Kuynn ; [per. s anhl. pod red. Y.V. Andreevov]. SPb.: Pyter, 2001. 320 s.
 6. Korporatyvna kultura : navch. posib. / [H.L. Khaeta, O.L. Yeskov, L.H. Khaeta insh.]; za zah red. H.L. Khaeta. K.: TsUL, 2003. 403 s.
 7. Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 339-358.
 8. Shein Э. Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo / E. Shein; [per. s anhl.] / Pod red. T. Yu. Kovalevoi. [3-e yzd.]. SPb.: Pyter, 2007. 336 s.
 9. Biletska O. Metody zmyny orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva / O. Biletska // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.
 10. Compare: Hatch, MaryJo; Cunliffe, Ann L. (2013). A history of organizational culture in organization theory. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press. p. 161.
 11. Ravasi, D.; Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49 (3)
 12. Schrodt, P (2002). "The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization". *Communication Studies*. 53 (2): 189-202.
 13. Kotter, J.P., Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
 14. Selart, Marcus; Schei, Vidar (2011). Organizational Culture. In: Mark A. Runco and Steven R. Pritzker (eds.): *Encyclopedia of Creativity*, 2-nd edition, vol. 2. San Diego: Academic Press, pp. 193-196.
 15. Belianyn A. Danyel Kaneman y Vernon Smyt: Ekonomycheskyi analiz chelovecheskoho povedeniya. *Voprosy ekonomiky*. 2003. №1. С. 4-23.

16. Smoleniuk P. S. Korporatyvna kultura yak osnova rozvytku orhanizatsii. Nauka y ekonomika. 2010. № 1. S.123-128.
17. Ponomarenko, T.V., and Khaertdinova, D.Z. (2015). Corpora tesyste ms of the know ledge management v praktytsi intehrovanykh kompanies. Mediterrane an Journal of Social Sciences, 6(3): 203-212.
18. Chernyshova T. O., Nemchenko T. A. Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii. Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky. 2010. №17. S. 45-681.