

**КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ**

*В статті узагальнено основні положення концепції організаційної культури підприємств, яка знайшла широке розповсюдження і застосування в усьому світі. Теоретичний і практичний інтерес до управління організаційною культурою пояснюється важливим значенням, яке вона справляє на стратегію, цілі і моделі діяльності підприємств. Також в статті показано перспективи практичного застосування даної концепції на підприємствах корпоративного типу в агробізнесі.*

**Постановка проблеми.** Трансформація України до ринкових умов господарювання зумовлює необхідність створення дієвих організаційно-економічних механізмів, здатних підвищити конкурентоспроможність і адаптивний потенціал як окремого підприємства, так і економіки в цілому. Для розробки такого механізму пропонуються різноманітні підходи, серед яких одним з основних є концепція організаційної культури підприємства. Важливе практичне значення цієї концепції полягає в тому, що управління організаційною культурою дає можливість керівництву ефективно впливати на стратегію, конкурентоспроможність, адаптаційний потенціал підприємства в ринкових умовах. Проте в Україні проблема організаційної культури підприємства як головної ланки ринкової економіки залишається фактично за межами наукових досліджень. Не має належного обґрунтування питання оцінки організаційної культури підприємства в цілому та окремих її елементів, взаємозв'язок стану організаційної культури та рівня ефективності підприємства, відсутня чітка методологія формування культури організацій, не досліджено особливості формування організаційної культури підприємств корпоративного типу в агробізнесі.

**Аналіз останніх досліджень.** Серед вчених, які започаткували вивчення організаційної культури як важливого чинника ефективної діяльності підприємства, слід відзначити таких зарубіжних фахівців, як С. Роббінз, Е. Шейн, У. Оучі, Е. Гоффман, Г. Мінцберг, Е. Петтігрю, Т. Діл, Е. Кеннеді, Г. Хофстед, Р. Рюттінгер, Г. Трайс, Е. Долан, М. Кастельс, Р. Лінтон Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн та інші. В своїх дослідженнях ці науковці концентрують свою увагу на системному характері організаційної культури, досліджують можливості впливу на ефективність менеджменту за допомогою організаційної культури. В останнє десятиліття зарубіжні вчені зосередили свої дослідження на таких теоретичних і практичних аспектах організаційної культури підприємства: оцінка і управління організаційною культурою (К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Діл, А. Кеннеді, Д. Денісон, Е. Шейн, Ч. Хенді, Г. Хофстед), оцінка впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління полікультурними організаціями (Ч. Хамптед-Тернер, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстед, К. Хайяши, Г. Лейн, Дж. Дистефано, Р. Льюїс). Підвищення інтересу до цієї проблематики пояснюється тим, що організаційна культура визначає «стратегію, цілі і моделі діяльності будь-якої компанії» [1].

В Україні дослідження проблеми організаційної культури тільки започатковуються, а тому не мають системного характеру. В даний час проблемою організаційної культури займаються такі українські вчені як Г. Дмитренко, В. Кириченко, Т. Максименко, С. Оборська, З. Шершньова, Е. Шарапова, В. Усачева, Г. Хаєт та інші. Зокрема Г. Хаєт в своїх дослідженнях зосереджує увагу на вивченні корпоративної культури, психології і мотивації праці. Ці дослідження проводяться як на базі навчальних закладів (Донбаська державна машинобудівна академія, Слов'янський державний педагогічний університет), так і на базі промислових підприємств (АТ «Новокраматорський машинобудівний завод») [2,3].

**Об'єкти та методика досліджень.** Об'єктом дослідження виступає процес розвитку уявлень про організаційну культуру підприємства як економічне явище, яке справляє вплив на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства в ринкових умовах. В процесі дослідження використовуються такі методи пізнання: діалектичний, монографічний, системний підхід, метод аналізу і синтезу.

**Результати досліджень.** Сучасна парадигм управління будується на визнанні соціально-культурних передумов успішного втілення планів, проектів та інновацій. Така гуманістична

парадигма ґрунтується на концепції «управління людиною» (human being management). До основних складових сучасної парадигми управління можна віднести: стратегічне планування діяльності підприємства, широке використання маркетингових та персонал-орієнтованих технологій, формування культури організації. Саме в контексті гуманістичної парадигми управління організація постає як самостійне культурне утворення. Усвідомлення цього явища кардинально змінює зміст технології менеджменту, переносить акценти з контролювання і стимулювання трудової діяльності взагалі на індивідуальну мотивацію, виховання почуття відповідальності і причетності до справи, формування команди, здатної на активний творчий пошук.

Вперше поняття «організаційна культура» з'явилося у працях К. Левіна і Х. Уайта (1936 р.). 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»). 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.

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. Петтиґру (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 поживання інтересу науковців до питання організаційної культури, внаслідок чого концепція організаційної культури отримала одне із важливих місць в теорії організації. Саме в цей час в працях таких вчених як Т. Петер, Т. Ділл, А. Кеннеді, Р. Вотермен, 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.

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. Однак потрібно констатувати, що ні сам феномен організаційної культури, ні її характеристики і методики оцінки не мають єдиного трактування. Тому ми поділяємо думку відомого російського дослідника даної проблеми Співака В. О., який вважає, що «така множинність уявлень про структуру, склад елементів і форм прояву організаційної культури свідчить про недостатню вивченість цього явища» [4].

Широке розповсюдження в практиці менеджменту одержали раціонально-прагматичний та феноменологічний підходи до вивчення організаційної культури [5], основи яких закладені в роботах зарубіжних вчених. Відмінності цих підходів полягають різному баченні проблеми формування організаційної культури і наявності можливостей впливу на неї. Представники раціонально-прагматичного підходу (І. Ансофф, Т. Пітерс, Е. Шейн, Р. Вотермен) 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, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [6]. Організаційна культура є продуктом досвіду соціальних груп, який забезпечує досягнення організаційної ефективності. Процес формування культури відбувається важко і повільно, переважно під впливом лідерів організації.

Феноменологічний підхід розглядає організаційну культуру як сутнісну, а не атрибутивну характеристику. Представники цього підходу (М. Луї, А. Петтиґру, С. Роббінз) вважають культуру організації відображенням самої її сутності, яка забезпечує умови злагодженого сприйняття реальності і злагодженої групової поведінки усіх працівників. Вчені цього напрямку вважають, що

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. Представники цього підходу визначають організаційну культуру як «систему уявлень, якої притримуються усі члени організації і яка відрізняє дану організацію від інших», «соціальний клей, який допомагає утримувати цілісність організації» [7].

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 [8]. 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.

Аналіз наукових праць з теми дослідження дає підстави вважати, що організаційну культуру як феномен можна розглядати з позицій двох напрямів: управлінського і соціально-психологічного. Кожен з цих напрямів має відмінну систему уявлень про зміст критеріїв організаційної культури (табл. 1). У зв'язку з цим, вважаємо помилковим виділення економічного (окремо від управлінського) та етнокультурного підходу до вивчення організаційної культури, як це стверджують окремі науковці. Враховуючи, що поняття «економіка» і «менеджмент» співвідносять як ціле і частина, а організаційна культура є одним із засобів забезпечення ефективного управління підприємством, то виділення окремого економічного підходу у вивченні організаційної культури є, на нашу думку, невиправданим. Щодо спроби виділити етнокультурний підхід, то мова скоріше може йти про формування організаційної культури транснаціональних корпорацій, про особливості управління в полікультурних організаціях, ніж про окремий підхід до вивчення організаційної культури.

Таблиця 1.

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

Критерій	Напрямок	
	Управлінський	Соціально-психологічний
Зміст ОК	ОК – сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей	ОК – атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом
Призначення ОК	ОК розглядається як атрибутивна характеристика організації і засіб пристосування до змін у зовнішньому середовищі	ОК розглядається як невід'ємна суть і характеристику функціонування малих груп
Функція ОК	ОК – фактор стратегічного управління підприємством, розвиваючого управління персоналом, фактор адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності підприємства	ОК – фактор соціалізації індивідів, фактор впливу на членів організації в процесі трудової поведінки
Основний чинник формування ОК	Засновник, керівник, лідер організації, зовнішнє середовище	Загальнолюдські, професійні, особисті цінності, уявлення норми, правила
Основні прояви ОК	Культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації	Менталітет співробітників, соціально-психологічний клімат в організації.

Отже, 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. 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. Організаційну культуру можна оцінити в розрізі таких її проявів як культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації.

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, а сама організаційна культура розглядається як важливий засіб соціалізації індивідів, 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. В цілому психологічний підхід створює передумови для оцінки, прогнозування і коригування поведінки людини в організації.

Актуальним є питання застосування концепції організаційної культури на підприємствах корпоративного типу в агробізнесі. Це пояснюється тим, що за умов високої конкуренції саме організаційна культура може дати підприємству значні економічні переваги. Така практика широко застосовується різних країнах світу і дає можливість підприємствам випередити своїх конкурентів за темпами росту доходів і створенню клієнтської бази [7]. Адже, як відмічають фахівці, «нематеріальні речі набагато важливіші помітних, відчутних» [9]. 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» [10], що має надзвичайно важливе значення в інноваційному менеджменті і забезпеченні організаційного розвитку підприємства.

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, розвитку лідерства, як необхідної умови формування організаційної культури, 4) створенні адекватної системи оцінки результатів роботи персоналу і системи винагород [6,7,9].

**Висновки.** Інтерес до проблеми організаційної культури і можливостей використання її як важеля для підвищення ефективності роботи підприємства зростає. Потребують розробки науково-практичні засади формування і оцінки організаційної культури підприємств корпоративного типу в агробізнесі, що дасть їм додаткові переваги в конкурентній боротьбі і можливість покращити показники економічної ефективності.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження будуть направлені на вивчення, узагальнення і вдосконалення методик оцінки організаційної культури підприємства.

### Література:

1. Schein, E.H. The corporate culture survival guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
2. Хаєт Г. Л., Медведева О. А. Корпоративная культура и ценности человека. – Краматорськ: ДГМА, 2001. – 267 с.
3. Хаєт Г. Л., Солодухова О. Г., Бондаренко И. Г. Структура и взаимосвязь трудовых ценностей промышленных рабочих // Продуктивність. – 1999. - №3. – С.42-45
4. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом. - СПб.: изд. Дом «Нева», 2004. – 440с.
5. Усачова В.В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: Автореф. дис. ... канд. Екон. наук. – Донецьк, 2003. – 15 с.
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ./ Под ред Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
7. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения: Пер. с англ. - 8-е изд.: – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. – 448 с.

8. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quaterly. - 1983. - №28. - P. 339-358.
9. Нефф Т. Дж., Ситрин Д. М. Уроки лидеров. – М.: ООО «Изд. АСТ», 2003. – 487 с.
10. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві // Соціальна психологія. – 2004. - №2 (4). – С.122-133.

ХАРЧИШИНА Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, директор Інституту післядипломної освіти, доцент кафедри економіки і менеджменту, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир, вул. В. Бердичівська, 40, тел. 42-10-75.

**Харчишина Е. В.**  
Кандидат экономических наук

**КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ  
АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ**

*В статье обобщены основные положения концепции организационной культуры предприятий, которая нашла широкое распространение и применение во всем мире. Теоретический и практический интерес к управлению организационной культурой объясняется важным значением, которое она оказывает на стратегию, цели и модели деятельности предприятий. Также в статье показано перспективы практического применения данной концепции на предприятиях корпоративного типа в агробизнесе.*