

Економіка та управління підприємствами

УДК 658.52

**Росола Уляна Василівна**

*старший викладач кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Росола Ульяна Васильевна**

*старший преподаватель кафедры экономики и финансов  
Мукачевский государственный университет*

**Rosola Uliana**

*Senior Lecturer of the Department of Economy and Finance  
Mukachevo State University*

**Росола Олександра Анатоліївна**

*студент  
Мукачівського державного університету*

**Росола Александра Анатоліевна**

*студент  
Мукачевского государственного университета*

**Rosola Oleksandra**

*Student of the  
Mukachevo State University*

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА  
ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE  
ENTERPRISE**

*Анотація. У статті досліджено актуальність формування організаційної культури підприємства. В ході проведеного дослідження*

виявлено, що цей процес вимагає постійного навчання, отримання інформації та використання її на практиці. Саме політика та стандарти, які керівники пропагують, спосіб спілкування, відносини та правила, що функціонують всередині підприємства, впливають на формування організаційної культури в сучасних умовах. Встановлено, що організаційна культура проявляється насамперед у діловодстві підприємства, в ході розмови з потенційними клієнтами, а також у певних конфліктних та проблемних ситуаціях. Обґрунтовано, що якщо керівники хочуть організувати та вдосконалювати організаційну культуру на підприємстві, то вони не повинні ускладнювати робочі процеси, не повинні зволікати з рішеннями, які можуть бути невітні для працівників. Насамперед це послаблює мотивацію самих працівників у майбутньому. У праці зазначені основні переваги щодо використання організаційної культури підприємств. Обґрунтовано, що конструктивний зворотний зв'язок відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури.

Зазначено, що потрібно виділяти не лише позитивні сторони у функціонуванні організаційної культури, але і відображати негативні моменти. Обґрунтовано, що організаційну культуру неможливо побудувати за короткий термін. Вона потребує обізнаності та впевненості в управлінських рішеннях. Обґрунтовано, що вибір працівників підприємства має базуватись на компетенціях, знаннях, а також правилах самого підприємства. Доцільно прийом на роботу здійснювати не лише керівникам, але й залучати інших працівників своєї команди. Сформульовано, що працівники мають керуватись в своїй роботі спільними цінностями для підприємства, адже це, в кінцевому випадку, допоможе досягати спільних цілей. У науковій праці зазначено, що організаційна культура будується простіше на малих підприємствах, аніж великих.

**Ключові слова:** організаційна культура, підприємство, працівник, керівник.

*Аннотация.* В статье исследована актуальность формирования организационной культуры предприятия. В ходе проведенного исследования выявлено, что этот процесс требует постоянного обучения, получения информации и использования ее на практике. Именно политика и стандарты, которые руководители пропагандируют, способы общения, отношения и правила, функционирующие внутри предприятия, влияют на формирование организационной культуры в современных условиях. Установлено, что организационная культура проявляется, прежде всего, в делопроизводстве предприятия, в ходе беседы с потенциальными клиентами, а также в определенных конфликтных и проблемных ситуациях. Обосновано, что если руководители хотят организовать и совершенствовать организационную культуру предприятия, то они не должны усложнять рабочие процессы, не должны медлить с решениями, которые могут быть неутешительными для работников. Прежде всего, это ослабляет мотивацию самих работников в будущем. В статье указаны основные преимущества по использованию организационной культуры предприятий. Обосновано, что конструктивная обратная связь играет важную роль в формировании организационной культуры.

Отмечено, что нужно выделять не только положительные стороны функционирования организационной культуры, но и отражать негативные моменты. Обосновано, что организационную культуру невозможно построить за короткий срок. Она требует осведомленности и уверенности в управленческих решениях. Обосновано, что выбор работников предприятия должен базироваться на компетенциях, знаниях, а также правилах самого предприятия. Целесообразно прием на работу осуществлять не только руководителям, но и привлекать других работников своей команды. Сформулировано, что работники должны руководствоваться в своей работе общими ценностями для предприятия, ведь это, в конечном итоге поможет достигать общих целей. В научной

*работе отмечено, что организационная культура строится проще на малых предприятиях, чем крупных.*

**Ключевые слова:** *организационная культура, предприятие, работник, руководитель.*

**Summary.** *The urgency of formation of organizational culture of the enterprise is investigated in the article. The study found that this process requires constant learning, obtaining information and using it in practice. It is the policies and standards that managers promote, the way of communication, relationships and rules that operate within the enterprise, influence the formation of organizational culture in modern conditions. It is established that the organizational culture is manifested primarily in the records of the enterprise, in conversations with potential customers, as well as in certain conflict and problem situations. It is justified that if managers want to organize and improve the organizational culture of the enterprise, they should not complicate work processes, should not procrastinate with decisions that may be disappointing for employees. First of all, it weakens the motivation of employees in the future. The paper presents the main advantages of using the organizational culture of enterprises. It is substantiated that constructive feedback plays an important role in the formation of organizational culture.*

*It is noted that it is necessary to highlight not only the positive aspects of the functioning of organizational culture, but also to reflect the negative aspects. It is substantiated that it is impossible to build an organizational culture in a short time. She needs awareness and confidence in management decisions. It is substantiated that the choice of employees of the enterprise should be based on competencies, knowledge, and also rules of the enterprise. It is advisable to hire not only managers, but also to involve other employees of your team. It is formulated that employees should be guided in their work by common values for the enterprise, because this, in the end, will help to achieve common goals. The*

*scientific work notes that organizational culture is easier to build in small businesses than large ones.*

**Key words:** *organizational culture, enterprise, employee, manager.*

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства сьогодні не уявляють свого функціонування без організаційної культури. Це щось очевидне для них, невід'ємна частина стратегії управління. Практики та теоретики, що займаються управлінням, сприймають організаційну культуру як «живу» складову компанії. Для багатьох це «душа» організації, вона визначає її «особистість», це як фільтр, через який пропускаються всі ініціативи та дії, вжиті в ній.

Організаційна культура може сприяти розквіту організації або бути джерелом її найбільших труднощів. З одного боку, це може перешкоджати ефективному досягненню цілей, а з іншого - може сприяти розриву зв'язків всередині підприємства та з клієнтами. Той, хто стикався з добре сформованою культурою, знає, як важко її змінити. Питання щодо формування бажаної організаційної культури так, щоб вона сприяла побудові бажаного клімату всередині компанії залишається і досі актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагоме місце у питаннях щодо дослідження організаційної культури підприємств посідають праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: Лукашевич Ю. Л. [1], Пітель Н. Я. [2], О. А. Розкошної [3], Л. А. Пашко [4], Г. О. Колеснікова [5] та інших. Поряд з цим постійні зміни, що відбуваються в структурі та умовах господарювання підприємств актуалізують подальші дослідження в цій тематиці.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження питання щодо формування організаційної культури підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** За останні 15 років було багато теорій, що намагалися визначити поняття «організаційна культура». Одним з найважливіших інструментів формування організаційної культури є стиль управління менеджерами та їх гнучкість у підході до працівників. У сучасних організаціях від працівників вимагається набагато більше компетенцій, ніж навіть десять років тому. Робота стає все більш міждисциплінарною, вимагає постійного навчання, отримання інформації та використання її на практиці. Стиль управління розвивається від директиви до розширення можливостей або тренінгу. Вміння слухати співробітників, використовувати їх відданість та креативність стає необхідним та є елементом, що формує організаційну культуру.

Організаційна культура - це те, що люди дійсно думають, говорять і роблять у контексті своїх дій та рішень, які вони приймають у своїй щоденній роботі. Це змушує їх ототожнюватись з його цілями або відчувати віддаленість від них. Поєднання цілей організації та цілей співробітників сприяє формуванню прихильності. Якщо менеджерам вдасться побудувати міст між цими цілями, вони мають шанс заробити на роботі більше, ніж просто місце для заробітку, але це дасть відчуття належності та вищу мету.

Більшість авторів під організаційною культурою розуміють набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації, які одержали вираження в цінностях, що заявляються організацією, орієнтирах, які задаються людям і формують їх поведінку і дії. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного оточення [6].

Інші організації мають широке поле формування корпоративних цінностей, тому керівництву українських підприємств ще необхідно усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації [7, с. 153].

Система управління формуванням і розвитком організаційної культури є взаємозв'язаною єдністю управляючої і керованої частини. Керованою частішою є соціально-економічні системи; усередині системи - сукупність елементів - структурних підрозділів. Управляючою частиною є спеціальний відділ, відділ управління персоналом, спеціальна робоча група з управління формуванням і розвитком організаційної культури, лінійні і функціональні керівники, що володіють певними правами і обов'язками у сфері формування і розвитку організаційної культури. Об'єкт і суб'єкт організаційної культури взаємозв'язані і взаємозалежні. Зв'язок між ними здійснюється за допомогою інформаційних потоків [8, с. 401].

Підсумувавши, можемо сказати, що організаційна культура - це сукупність свідомих і несвідомих поглядів і стандартів, які схвалюються, очікуються або допускаються в організації. Перш за все, на це в першу чергу впливають засновники організації та її керівництво: їхні переважні цінності, переконання, а також часто і внутрішнє почуття місії. Саме очікування та стандарти, які вони формують, спосіб спілкування, відносини та правила, що функціонують всередині підприємства, впливають на формування культури. Чим більше послідовності в дії, чим більш свідоме моделювання організаційних установок, тим виразнішою та передбачуванішою стає культура компанії.

Вплив менеджерів на функціонування організаційної культури можна спостерігати під час консультаційних проєктів. Є можливість порівняти дії, які очікують менеджери, з тими, що фактично відображаються працівниками, і тим, що вони говорять про підприємство. На підприємствах з чітко визначеною організаційною культурою, можна спостерігати послідовність на всіх рівнях, і виявляється вона в тому, що співробітники буквально цитують слова керівників, керуючись їх повідомленням у відносинах всередині підприємства та у роботі з клієнтами. Члени команди також повторюють моделі поведінки, які раніше моделювали вищі

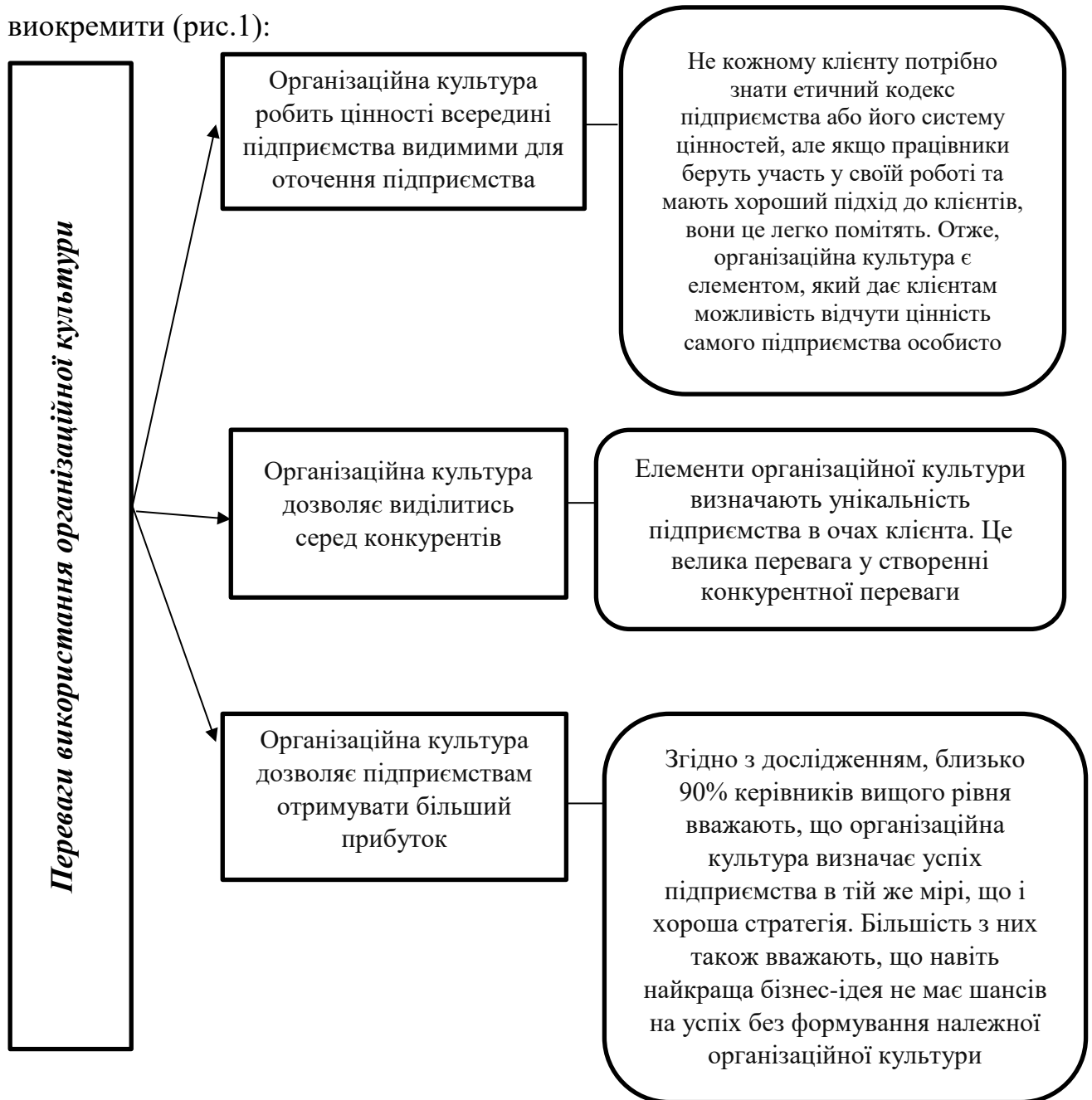
менеджери. Це явище дійсно важливо, і воно може проявлятися у звичайній діяльності: від способу організації документообігу, через характерний спосіб ведення бесіди з клієнтом, до способів вирішення конфліктних ситуацій та вирішення проблемних ситуацій.

З точки зору формування організаційної культури менеджерами важливо створити ширшу обізнаність щодо розуміння завдань та проблем, з якими стикаються команди. Важливо знати не тільки те, що потрібно зробити, але і те, що це завдання впливає на інших: колег, підрозділи, постачальників чи клієнтів. Члени організації повинні знати не тільки про те, що потрібно робити, але яка головна мета їх роботи, як їх діяльність співвідноситься з цілями, стратегією та місією підприємства.

Чим конкретніше формулюється очікування та стандарти поведінки на підприємстві, тим більший вплив на реальну поведінку працівників. Якщо керівництво очікує від своїх співробітників чесного підходу до клієнта, тоді вони повинні знати, яких конкретних дій очікують від них, наприклад, коли існує конфлікт між інтересами підприємства та інтересами клієнта: порадити працівникам більш вигідне рішення або відмовитись від заробітку та порадити оптимальне рішення для його потреб. З цими дилемами стикаються працівники щодня: дотримуватися поставленої мети або зосереджуватися на цінностях та місії компанії. Співробітники підприємства з глибоко вкоріненою організаційною культурою не мають труднощів відповісти на це питання і знають, що робити. І все ж в іншому контексті, якщо керівництво очікує від співробітників ідей щодо вдосконалення і хочуть побудувати культуру творчості, менеджери чи економісти не повинні зволікати з розглядом їхніх ідей або бюрократизувати процес, щоб зробити це невтішним для працівника. Це послаблює його прихильність та мотивацію подавати ідеї в майбутньому.



Досвід численних підприємств довів, що організаційна культура - це не лише винахід ініціативних керівників або дослідників. Виявляється, підприємства, які створили його високий рівень, отримали в результаті багато переваг. Найбільші переваги організаційної культури можна виокремити (рис.1):



**Рис. 1. Переваги використання організаційної культури**

Навчання працівників є одним із справжніх інструментів формування організаційної культури. Вони мають реальний вплив, коли вивчене потім

потрібно втілювати при виконанні повсякденних обов'язків. Є багато підприємств, які підходять до розвитку співробітників таким чином: навчаючи, вони формують повторюваний зразок поведінки співробітників, наприклад, у відносинах менеджер-співробітник або відносини співробітник-клієнт.

Конструктивний зворотний зв'язок відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури. Можна сказати, що робиться те, на що звертається увага. Часте і відкрите сповіщення очікувань, пряме оцінювання внеску, акцентування конкретних позитивних дій або швидка реакція на небажане ставлення та вказівка правильних, сприяють створенню та закріпленню бажаних стандартів та трудової етики. Багато організацій досі не використовують потенціал позитивної мотивації, тобто зосереджуються на тому, що є сильними сторонами, на тому, що працює, а не на негативних аспектах роботи.

У контексті зворотного зв'язку важливо, щоб він передавався не лише від менеджерів працівникам, а й щоб менеджери отримували відгуки від своїх команд. Йдеться про те, що стосується їх співпраці: що допомагає, над чим варто попрацювати, щоб разом могли досягти передбачених цілей. Можливість відкритого діалогу між працівниками на різних рівнях важлива для формування організаційної культури, заснованої на партнерстві, спільності та відкритості.

Обмін знаннями та успіхами, а також обговорення невдач та вироблення з них конструктивних висновків на майбутнє є важливим елементом формування організаційної культури. Заохочення співробітників до обговорення того, що працює, а що не, може бути складним, а часом і неприємним для менеджерів, але з іншого боку, правильне направлення цієї інформації може сприяти розвитку організації в бажаному напрямку.

Вибір потрібних працівників для команд відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури. Політика зайнятості не повинна

базуватися лише на компетенціях, знаннях та навичках. Вони можуть бути на найвищому рівні, але якщо зайняті люди не відповідають правилам організації, непорозуміння та дії не виправдають очікувань. Є причина, чому багато компаній вважають за краще наймати випускників з потенційними можливостями, для яких набагато простіше сформувати бажану трудову етику. Є також компанії, які залучають співробітників до процесу набору персоналу, тобто не тільки керівник приймає рішення про прийняття на роботу, але й бере участь вся команда.

Зазвичай це відбувається після випробувального терміну для кандидата. Загалом, добре підібрані члени команди, які керуються спільними цінностями, як інші члени, і вся організація краще функціонують в організації та швидше досягають своїх цілей. Звичайно, різноманітність компетенцій, навичок та поглядів у команді є важливим - однак, перш за все, це добре, коли члени керуються у дії спільними цінностями.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Організаційну культуру неможливо сформувати за короткий термін. Вона будується методом малих кроків: планованих, послідовних, систематичних дій. Це вимагає повної обізнаності щодо управлінської діяльності, а також бачення, до якого вона йде. Організаційна культура жива і мінлива. Хоча сформувати її у невеликих командах або на початку роботи підприємства порівняно просто, у великих компаніях – досить складно. Варто створювати організаційну культуру свідомо і підтримувати бажані установки шляхом частого та послідовного спілкування, висвітлюючи успіхи та загрози, пов'язані з щоденним функціонуванням підприємства.

## Література

1. Лукашевич Ю. Л. Організаційна культура як передумова ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві / Ю. Л. Лукашевич. 2011. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2011\\_17\\_2/Lukashevych.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashevych.pdf)
2. Пітель Н. Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації / Н. Я. Пітель // Інформаційна економіка. 2012. № 6. С. 62-65.
3. Розкошна, О. А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту організацій / О. А. Розкошна, В. П. Гордієнко, А. В. Матюшенко // Інноваційна економіка. Тернопільський інститут АПВ НААН. №9 (35), 2012. С. 96–99.
4. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. А. Пашко // Вісн. НАДУ. 2003. № 3. С. 170–176.
5. Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості / Г. О. Колесніков. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvnu/ekonomika/2010\\_5/R3/Kolesnikov.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvnu/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov.pdf)
6. Виханский О. С. Менеджмент [учеб.] / О. С. Виханский / URL: <http://www.univer5.ru/menedzhment/menedzhment-o.s.vihanskiy-217/Page-276.html>.
7. Кравчанко В.О., Никифорова В. Г. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. Г. Никифорова, В. О. Кравчанко // Вісник Східноукраїнського національного університету. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.

8. Родіонова О.Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК / О. Ю. Родіонова // Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 3. С. 400-406.

### References

1. Lukashovich Ju. L. Organizational culture as a prerequisite for effective organization of marketing activities in enterprises / Ju. L. Lukashovich. 2011. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evu/2011\\_17\\_2/Lukashovich.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashovich.pdf)
2. Pitel' N. Ja. Korporativna kul'tura pidpryjemstva v umovakh globalizacii / N. Ja. Pitel' // Informacijna ekonomika. 2012. # 6. S. 62-65.
3. Rozkoshna, O. A. Korporativna kul'tura jak instrument efektyvnogo menedzhmentu organizacij / O. A. Rozkoshna, V. P. Ghordijenko, A. V. Matjushenko // Innovacijna ekonomika. Ternopil'skij instytut APV NAAN. #9 (35), 2012. S. 96-99.
4. Pashko L. A. Organizational culture as a prerequisite for effective management of human resources / L. A. Pashko // Visn. NADU. 2003. # 3. S. 170-176.
5. Kolesnikov Gh. O. Organizational culture of management quality / Gh. O. Kolesnikov. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvnu/ekonomika/2010\\_5/R3/Kolesnikov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvnu/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov.pdf)
6. Vykhanskyj O. S. Menedzhment [ucheb.] / O. S. Vykhanskyj / URL: <http://www.univer5.ru/menedzhment/menedzhment-o.s.vihanskiy-217/Page-276.html>.
7. Kravchanko V.O., Nykyforenko V. Gh. Organizational culture in the system of personal management / V. Gh. Nykyforenko, V. O. Kravchenko // Visnyk

Skhidnoukrajinskogho nacionaljnogho universytetu. 2013. Ch. 1, # 7(196).  
S. 152-155.

8. Rodionova O.Ju. Formuvannja mekhanizmu orghanizacijnoji kuljтуры pidpryjemstv APK / O. Ju. Rodionova // Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja. 2011. Vyp. 3. S. 400-406.