

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ДІАГНОСТИКИ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

### ORGANIZATIONAL AND CORPORATE CULTURE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: PROBLEM OF DIAGNOSIS IN PROCESS CONTROL

*Дана стаття присвячена розгляду феномену організаційної культури в аспекті управління економікою підприємства. Розглянуто структурні елементи організаційної культури і показано їх взаємозв'язок і різниця з елементами корпоративної культури. Здійснене дослідження організаційної культури промислового підприємства зумовлене нерозвиненістю реагування підприємств сфери промисловості на зміни зовнішнього середовища, неготовністю до внутрішніх організаційних змін.*

**Ключові слова:** корпоративна культура; командний дух; антикризове управління; промислове підприємство; мотивація; навчання персоналу; економічна безпека; виробничі фактори; фінансові фактори; алгоритмізація економіки.

*Данная статья посвящена рассмотрению феномена организационной культуры в аспекте управления экономикой предприятия. Рассмотрены структурные элементы организационной культуры и показаны их взаимосвязь и разница с элементами корпоративной культуры. Осуществлено исследование организационной культуры промышленного предприятия обусловлено*

*неразвитостью реагирования предприятий сферы промышленности на изменения внешней среды, неготовностью к внутренним организационным изменениям.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура; командный дух; антикризисное управление; промышленное предприятие; мотивация; обучение персонала; экономическая безопасность; производственные факторы; финансовые факторы; алгоритмизация экономики.

*This article is devoted to the phenomenon of organizational culture in the aspect of management of the enterprise economy. Structural elements of organizational culture are considered and their interrelation and a difference with elements of corporate culture are shown. Research of organizational culture of the industrial enterprise is carried out due to the underdevelopment of the response of enterprises in the sphere of industry to changes in the external environment, unpreparedness for internal organizational changes.*

**Key words:** corporate culture; team spirit; crisis management; industrial enterprise; motivation; personnel training; economic security; production factors; financial factors; algorithmization of economy.

УДК 658:336

**Фокіна-Мезенцева К.В.**

к.е.н, доцент кафедри бізнес-економіки та туризму  
Київський національний університет технологій та дизайну

**Постановка проблеми.** Основою життєвого циклу та організаційного потенціалу будь-якого промислового або торгового підприємства є культура – цінності, норми і відносини, які приймаються і поділяються більшістю співробітників. Організаційна культура може бути причиною підвищення або зниження ефективності діяльності підприємства. Як показує зарубіжний і вітчизняний досвід, в умовах ринку організаційна культура стає ключовим фактором ефективного (або, навпаки, неефективного) розвитку підприємства. Численні «дитячі» хвороби і висока «смертність» знову утворених підприємств, особливо в сфері малого бізнесу, теж є індикаторами, пов'язаними зі слабким розвитком організаційної культури, або з формуванням опозиційних субкультур.

В Україні актуальність досліджень внутрішньої культури підприємств обумовлена кардинальними змінами в політичній і соціально-економічній сферах, що відбулися за останні тридцять років. Перехід від державної до приватної форми власності, зміна статусу підприємств, ліквідація галузевої залежності, самостійний вихід на міжнародну арену – все це змусило вітчизняну промисловість шукати більш ефективні способи організації процесів, створювати нові організаційні структури,

впроваджувати прогресивні форми регуляторного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Т. Алпеєва, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, Т. Пономаренко, М. Коул та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка економічної процедури діагностики організаційної культури та алгоритм формування корпоративної культури промислового підприємства. У відповідності з цією метою автор ставить перед собою наступні завдання: визначити характер впливу організаційної та корпоративної культури на функціонування і розвиток промислового підприємства; виділити і позначити основні характеристики корпоративної культури як вищої стадії розвитку організаційної культури підприємства, розкрити властиві їй цінності, структуру та критерії її діагностики; виявити особливості впливу зовнішніх умов на становлення корпоративної культури промислового підприємства; дослідити резерви підвищення адаптивних можливостей підприєм-

ства до зовнішнього середовища шляхом формування корпоративної культури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Багато організацій стали вирішувати завдання швидкого і оптимального входження в ринкову економіку, яка мала і має досі транзитивний характер. З одного боку, приватизованим підприємствам, які пережили процес переділу власності, характерна повна або часткова зміна вищої ланки управління, що нерідко зумовлювало виникнення напруги у взаєминах між керівництвом і персоналом і превалюванням неформальних відносин в організації. З іншого боку, саме відмова від централізованого, зовнішнього управління з боку галузевих міністерств змушувала ці підприємства швидко знаходити форми згуртування колективу, об'єднання людей для роботи на єдині цілі. Перед вітчизняними промисловими підприємствами стоять завдання самозбереження, розвитку та конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринках.

Складність реформування особливо відбилася на великих промислових підприємствах, багато з яких є містоутворюючими, що ускладнює пошук нових кадрів, перенавчання працюючих, пошук коштів на модернізацію матеріальної бази. Розлад горизонтальних зв'язків ускладнює пошук сировинних партнерів, замовників на вироблену продукцію. У цих випадках пошук нових форм взаємодії колективів підприємств прослідковується саме у створенні такого корпоративного духу, який може забезпечити реалізацію довгострокових стратегій розвитку.

Актуальність проблеми значно посилюється, якщо розглядати розвиток бізнес-організацій в контексті глобалізації та взаємовпливу національних і ділових культур. Тут можливі різні сценарії від зіткнення культур до їх асиміляції, на які звертається увага у спільних розробках вітчизняних і зарубіжних дослідників. Ділова культура організації, зрозуміло, може бути фактором стагнації і навіть деградації організацій. Але в першу чергу нас цікавить така культура, яка сприяє зростанню і сталого розвитку організації. Слід підкреслити, що в результаті становлення глобальної економіки ослабли традиційні національні і етнічні культури. На цьому тлі корпоративна культура великих компаній, як вища стадія розвитку їх організаційної культури, стає домінуючим фактором не тільки групової ідентичності людини, але і чинником соціалізації індивіда в організації.

Автор визначає корпоративну культуру як набір норм, правил, традицій, прийнятих менеджментом і персоналом організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають персоналу орієнтири поведінки і дій. Таким чином, базовим ознакою трансформації організаційної культури в корпоративну культуру автор вважає

ступінь відповідності цінностей персоналу цінностей організації, визначаються суб'єктом влади в цій організації.

Культура (в широкому сенсі слова) є адаптаційним механізмом відтворення соціального досвіду, що допомагає людям розвиватися в певному соціальному середовищі, зберігаючи єдність і цілісність своєї спільноти. Потреба у відтворенні придбаного та запозиченого соціального досвіду актуальна і для організації в цілому – в даному контексті культура виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, слугує фактором стійкості і керованості, у результаті формується команда однодумців, підвищується рівень мотивації і ефективності обміну досвідом, знаннями та навичками. Розглядається питання впливу зовнішнього середовища на підприємство, що, природно, позначається на її культурі, у той же час, не на всіх культурах вплив позначається однаково. Через спільний досвід персонал підприємства по-різному вирішує дві дуже важливі проблеми: а) зовнішня адаптація (що повинно бути зроблено підприємством для того, щоб вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції); б) внутрішня інтеграція (як внутрішньо організаційні процеси і відносини сприяють його зовнішньої адаптації). Процес зовнішньої адаптації й виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням підприємством своєї ніші на ринку і її пристосуванням до постійно мінливого зовнішнього оточення – процес досягнення підприємством своїх цілей і взаємодії з представниками зовнішнього середовища.

До проблем зовнішньої адаптації та виживання відносяться:

1. Місія і стратегія (визначення місії організації і її головних завдань; вибір стратегії виконання цієї місії);
2. Цілі (встановлення специфічних цілей і внутрішнє прийняття їх співробітниками);
3. Кошти (ресурси, використовувані для досягнення цілей; консолідація зусиль у досягненні обраної мети; адаптація організаційної структури, оптимізація систем стимулювання і звітності);
4. Контроль (встановлення індивідуальних і групових критеріїв ефективної діяльності; створення інформаційної інфраструктури);
5. Коригування поведінки (створення системи заохочення і покарання, прийнятої з виконанням або невиконанням поставлених завдань).

Серед проблем внутрішньої інтеграції найбільш значущими, на думку сучасних дослідників, є:

1. Спільна мова і концептуальні категорії (вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови і концепцій);
2. Межі підприємства і критерії входження і виходу з нього (встановлення критеріїв членства в організації, і її групах);

3. Влада і статус (встановлення правил придбання, утримання та втрати влади; визначення і розподіл статусів в організації);

4. Особистісні відносини (встановлення формальних та неформальних правил про характер організаційних відносин між співробітниками, враховуючи їх вік, стать, освіту, досвід та ін.; визначення допустимого рівня відкритості на роботі);

5. Нагородження і покарання (визначення базових критеріїв бажаного і небажано поведінки та відповідних їм наслідків);

6. Ідеологія та «релігія» (визначення значення і ролі зазначених феноменів в організаційній житті).

Деякі дослідники пропонують іншу структуру організаційної культури, виділяючи такі її компоненти: світогляд, організаційні цінності, стилі поведінки, норми, психологічний клімат організації. На думку автора, цю структуру зручно використовувати для прикладного аналізу організаційної культури промислового підприємства. Жоден з означених компонентів окремо не може бути ототожнений з організаційною культурою підприємства, проте в сукупності вони можуть дати досить повне уявлення про організаційну культуру.

У зарубіжній і вітчизняній науці досі всебічно розробленої концепції організаційної культури поки ще не сформувалося [3, с. 67]. У більшості робіт організаційна культура не виступає самостійним об'єктом дослідження, а вживається поряд з пов'язаними теоретичними поняттями, такими як «культура управління». Ще існує термінологічна плутанина з приводу смислового навантаження понять «організаційна культура» і «корпоративна культура». Великий вплив на забезпечення сталого розвитку промислового підприємства має функціональний зміст організаційної культури, тобто її здатність відтворювати необхідні моделі корпоративного поведінки. За організаційною культурою, перш за все, закріплюються такі функції як: навчання персоналу; формування іміджу організації; професійна адаптація нових співробітників; відтворення кращих традицій організації.

«Організаційна культура» і «корпоративна культура» – самостійні феномени, де перша утворюється спонтанно через взаємодію цінностей самих працівників, а друга спеціально формується, як правило, лідерами корпорації і об'єднує цінності цієї організації [1]. Структурними елементами корпоративної культури є філософія «спільної долі», місія організації, корпоративний дух, система внутрішньофірмового інформування, концепція «людського капіталу». Елементи володіють консолідуючими і мобілізуючими витоками, задають орієнтири внутрішньої соціокультурної інтеграції персоналу, ефективних професійних, ділових відносин та зовнішньої адаптації сучасної корпорації.

Щодо питання про управління організаційною культурою в умовах мінливого внутрішнього

і зовнішнього середовища, то дії, ефективні в умовах зовнішньої кризи, можуть вживатися без включення ресурсів організаційної культури підприємства в цілому – на рівні управлінської команди, але світовий і вітчизняний досвід показують, що ресурс організаційної культури персоналу підприємства недоцільно ігнорувати і це є згубним для внутрішнього середовища підприємства, що прямим чином впливає на показники його розвитку [2].

Аналіз моделей організаційного розвитку західної соціологічної думки, являє концептуально-цінні передумови даного дослідження. В основі спільностей і відмінностей моделей організаційного розвитку – інваріантність трактування терміну «організаційний розвиток», представленого сутнісним ядром концептуальних моделей. Відповідно до одного з підходів: організаційний розвиток – це природний процес якісних змін в організації, похідних від її віку [9]. Інші автори вважають, що організаційний розвиток пов'язаний з такими змінами, які сприяють зростанню чисельності персоналу або збільшення розмірів організації і визначаються нововведеннями. Також поширений підхід, згідно з яким організаційний розвиток – складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшити її адаптацію до вимог технології і ринку. Дане трактування є для автора пріоритетним, оскільки містить такі важливі елементи, як стратегія, структура, адаптація, вимоги зовнішнього середовища.

В структурі стратегічного управління організаційним розвитком промислового підприємства виділено наступні моделі останнього: структурно-ситуаційна, інноваційна, феноменологічна, конфліктна, селекційна [5]. Критерії класифікації вказаних моделей акцентовані на наступних факторах організаційного розвитку підприємства: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, структура підприємства. Таким чином, джерела, що штовхають організацію до зміни, всі моделі були розбиті на ендогенні, екзогенні та змішані.

За логікою програмування змін вони були розділені на балансові (принцип забезпечення рівноваги і ізоморфності середовища або підтримання рівноваги всередині організації); конфліктні (дисбаланс як умовна динаміка системи); змішані, що визнають обидва механізми рівноправними.

За механізмом, який визначає логіку протікання процесу, вони розмежовані на раціонально сплановані (навмисно викликані і реалізуються активним суб'єктом і є результатом реалізації якогось проекту або плану); спонтанні, де процес змін не обумовлено цілеспрямованою діяльністю і не пов'язаний з реалізацією будь-якого плану; змішані.

За впливом попереднього розвитку на логіку структурних змін вони розділені на волонтарист-

ські, що заперечують або ігнорують вплив попереднього розвитку на вибір майбутньої зміни організації, і історичні, які вважають, що передуючим розвиток є фактор, який визначає логіку змін; змішані, де обидва чинники в тій чи іншій мірі представлені.

За способом реагування організації на зміни джерело моделі були розбиті на ті, в яких система описується як пасивно реагуюча (адаптивні), активно впливаюча (які адаптують), змішані.

За підсумком процесу зміни підходи представлені у вигляді моделей: з телеологічно запрограмованим результатом, де результат змін розглядається як заданий вихідною програмою активного суб'єкта; випадковисних, де підсумок розвитку не запрограмований і результат зміни описується як продукт дії безлічі факторів; змішаних, де визнаються обидва фактори.

По сфері протікання вони розділені на фокусні (численні моделі, де процес структурних змін описується на рівні поодиноких організацій) та популяційні (де той же процес описується на рівні організаційної популяції).

Видається необхідним відзначити, що зазначені моделі дають глибокий опис тільки приватних параметрів, не зважаючи на інші, не менш значущі [4, с.67]. На думку автора, лише селекційна модель найбільш повно і універсально описує процес організаційного розвитку підприємства. Так, звертаючись до популяційно-селекційної версії селекційної моделі, акцентуючи увагу на особливості культурологічних підприємств, представляється можливим створення інтегральної, практично орієнтованої моделі структурних змін підприємства.

Розглядаючи популяційно-селекційну версію в масштабі підприємства, автор бере підрозділ останньої популяції, у якій може бути реалізовано послідовне впровадження елементів розробленої стратегії. Повертаючись до питання про виникнення і взаємодію субкультур в рамках організаційної культури, автор проводить аналогію з зазначеною вище моделлю, згідно з якою розвиток організаційної культури ґрунтується на акцентуації зусиль для підтримки домінування тієї субкультури, яка максимально відповідає корпоративним цінностям і цілям існування підприємства, обумовленого різними факторами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Організаційна культура підприємств, розглянута з точки зору раціонально-прагматичного підходу, є сформованим атрибутом організації, що складається з поділюваних працівниками базових уявлень, що передаються через певні ритуали та відображені в нормативних документах. Критеріями вивчення і оцінки організаційної культури підприємства на предмет ступеня її відповідності корпоративної культури є: зміст домінуючих цінностей співробітників, рівень розподіленості цінностей всередині

колективу, ступінь відповідності цілей і цінностей співробітників і підприємства, тип мотивації праці, характер взаємин у колективі і ступінь соціальної напруженості, рівень задоволеності працею, рівень захищеності інтересів і прав працівників;

Інтегративна модель організаційного розвитку заснована на застосуванні популяційно-селекційної версії організаційного розвитку масштабів підприємства, де підрозділи розглядаються в якості популяцій. Виходячи з факту взаємодії субкультур в рамках організаційної культури, проводиться аналогія з популяційно-селекційною моделлю розвитку, згідно з якою розвиток організаційної культури ґрунтується на акцентуації зусиль для підтримки домінування тієї субкультури, яка максимально відповідає цілям існування підприємства, обумовленого різними зовнішніми і внутрішніми чинниками.

На основі економічного аналізу (експертне опитування, анкетне опитування, аналіз документів, вторинний аналіз даних) встановлено, що культуру сучасних промислових підприємств характеризує розвиненість цінностей колективного командного настрою, наступності, стабільності, дисципліни та відданості підприємству, сильно розвинені утриманські і «матеріалістичні» настрої, значні відмінності (дуалізм) в ціннісних установах працівників та керівників, «клановість» взаємин (повага до влади старших, обов'язковістю і відповідальністю членів команди, турботою лідерів про введених (патерналізмом), комфортністю), високий інтегрований коефіцієнт задоволеності змістом трудової діяльності, «інструментальна» і «люмпенізована» мотивація, при цьому персонал підприємств готовий і бажає змін;

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 64-71.
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2010. № 917. С. 91-99.
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Київ, 2010. 323 с.
4. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. Харків, 2010. 301 с.
5. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 31. С. 216-219.
6. Семікіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. №15. С. 23-36
7. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. Наука й економіка. 2010. № 1. С.123-128.

8. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. №17. С. 45-68.

9. Пономаренко Т.В. Передумови стійкості розвитку вітчизняних металургійних підприємств [Електронний

ресурс] / Т. В. Пономаренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – No 2. – Режим доступу: URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/176-ponomarenko-t-v-peredumovi-stijkosti-rozvitku-vitchiznyanikh-metalurgijnikh-pidприємств>