

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВАSTUDY OF FEATURES OF FORMING THE ENTERPRISE  
ORGANIZATIONAL CULTURE

У статті обґрунтовано думку, що в сучасних умовах відбувається зростання питомої ваги чинників, які належать до нематеріальних активів підприємства. Досліджено роль організаційної культури в досягненні конкурентних переваг підприємства. Аргументовано, що на організаційну культуру підприємства впливають чинники зовнішнього (макро- та мікрооточення) і внутрішнього середовища: національний чинник (культура, менталітет, релігія); інституційний чинник; науково-технічний прогрес; національна культура, політика, правова система, економічна ситуація; ділові партнери, інвестори; конкуренти, тощо. Визначено основні етапи формування організаційної культури підприємства. Акцентовано, що формування організаційної культури слід почати з розроблення місії підприємства із залученням всіх зацікавлених працівників. Підсумовано, що організаційна культура і стратегія розвитку підприємства повинні мати спільний вектор, а формування якісно нової організаційної культури забезпечить практичну реалізацію стратегії підприємства.

**Ключові слова:** організаційна культура, чинники зовнішнього середовища, чинники внутрішнього середовища, стратегія підприємства.

В статті обоснована думка, що в сучасних умовах відбувається зростання питомої ваги чинників, які належать до нематеріальних активів підприємства.

удельного веса факторов, которые принадлежат к нематериальным активам предприятия. Исследована роль организационной культуры в достижении конкурентных преимуществ предприятия. Аргументировано, что на организационную культуру предприятия влияют факторы внешней (макро- и микроокружение) и внутренней среды: национальный фактор (культура, менталитет, религия); институционный фактор; научно-технический прогресс; национальная культура, политика, правовая система, экономическая ситуация; деловые партнеры, инвесторы; конкуренты. Определены основные этапы формирования организационной культуры предприятия. Акцентировано, что формирование организационной культуры следует начать с разработки миссии предприятия с привлечением всех заинтересованных работников. Подытожено, что организационная культура и стратегия развития предприятия должны иметь общий вектор, а формирование качественно новой организационной культуры обеспечит реализацию стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** организационная культура, факторы внешней среды, факторы внутренней среды, стратегия предприятия.

УДК 658.3.07

<https://doi.org/10.32843/infrastruct34-15>

**Грубяк С.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій  
Тернопільський національний економічний університет

*The article substantiates the opinion that in the present conditions, there is an increase in the share of factors that belong to intangible assets of the enterprise. The role of organizational culture in achieving competitive advantages of the enterprise is investigated. It is summarized that organizational culture is a value-normative paradigm ("credo") of the life of an organization, which is reflected in its material aspects, behaviour, consciousness, and even the subconsciousness of employees. It is argued that the organizational culture of the enterprise is influenced by factors of external (macro- and microenvironment) and internal environment, namely: national factor (culture, mentality, religion); institutional factor; scientific and technological advance; national culture, politics, legal system, economic situation; business partners (suppliers, consumers, financial institutions), investors; competitors. Internal factors include: the organization's history (myths, legends, rituals, traditions); goals and objectives set by the organization; the size of the organization and its technological equipment; staff (personal relationships, rewards and punishments, status distribution within the organization). In order to improve the process of organizational culture formation, it is proposed to distinguish the following stages: development of the organization's mission, definition of its strategy, main goals and values; study of the situation in the organization, diagnosis of its organizational culture; development of measures aimed at the formation, development or consolidation of desirable values and patterns of behaviour; purposeful actions on organizational culture with the purpose of eradication of negative values and formation of preconditions favourable for the implementation of the developed strategy; assessment of the success of the impact of the implemented measures on the organizational culture and, if necessary, making the necessary adjustments. It is emphasized that the formation of organizational culture should start with the development of the mission of the enterprise with the involvement of all interested employees. It is concluded that the organizational culture and strategy of enterprise development should have a common vector, and the formation of a qualitatively new organizational culture will ensure the practical implementation of the enterprise strategy.*

**Key words:** organizational culture, external environmental factors, internal environmental factors, strategy of enterprise.

**Постановка проблеми.** Останнім часом спостерігаються зміни у співвідношенні між факторами конкурентоспроможності бізнесу, зокрема відбувається зростання питомої ваги чинників, які належать до нематеріальних активів підприємства. Чільне місце у цій групі чинників посідає організаційна культура як елемент інтелектуального капіталу, оскільки саме вона сприяє досягненню конкурентних переваг в управлінні підприємством. Цілеспрямоване й ефективне управління розвитком організаційної культури та її елементами є одним із основних завдань сучасного менеджменту.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення рекомендацій щодо вирішення питань управління розвитком персоналу за допомогою формування в організації достатнього рівня організаційної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження теорії організаційної культури здійснили вітчизняні та зарубіжні вчені: Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Е. Шейн, Т. Баландіна, Ю. Биченко, Е. Бойко, А. Воронкова, І. Грошева, Г. Захарчин О. Смоленська, Ф. Хміль та ін. Проте нині не досить розробленим залишається питання формування організаційної

культури підприємства на основі стратегічного підходу, що зумовлює необхідність детальніших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури підприємства на основі стратегічного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «культура» – одне з багатозначних і широко використовуваних у повсякденному житті. Культура формується як важливий механізм соціальних зв'язків, що допомагає людям жити в своєму середовищі, зберігаючи при цьому єдність і цілісність колективу у взаємодії з іншими спільнотами.

Особливий інтерес становить середня ланка культури – її зріз на рівні окремої організації або, іншими словами, погляд на організацію як на специфічний культурний простір.

Виникнення такого напрямку, як організаційна культура, є закономірним етапом розвитку наукової думки, світоглядної концепції сучасного суспільства. Характерними ознаками концепції організаційної культури є використання у 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 ціннісними орієнтирами компанії [2].

Організаційна культура характеризує внутрішній стан організації на основі загальних для неї цінностей, інтересів, норм, зразків поведінки персоналу. Вона формує специфічну для організації систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин. Таким чином, успішними є ті підприємства, що будують свою діяльність виключно на соціально-психологічних і культурних цінностях. У зв'язку з цим організаційна культура має істотне значення для діяльності фірми, так само як її технологія, економічні ресурси, а також організаційно-управлінська структури [1].

Отже, організаційна культура – це ціннісно-нормативна парадигма («кредо») життєдіяльності організації, яка отримує відображення в її матеріальних аспектах, поведінці, свідомості і навіть підсвідомості працівників.

У контексті теорії і практики менеджменту таке визначення дає змогу, з одного боку, підкреслити всеосяжність, всепроникність організаційної культури, що необхідно враховувати і використовувати в процесі управління її розвитком на підприємствах, а з іншої – структурувати основні сфери прояву організаційної культури для того, щоб мати можливість намітити базові напрями її діагностики та вдосконалення.

При цьому варто зазначити, що в поведінковий рівень організаційної культури необхідно включати не тільки реальну, але і вербальну та невербальну поведінку (мову, гумор, манеру спілкування, жестикуляцію тощо).

Культура організації є своєрідною «душею» організації. У зв'язку з цим слід розрізняти організаційну культуру як факт і організаційну культуру як ідею. У першому разі маються на увазі укорінені на підприємстві порядки, «правила гри», а у другому – ідеали й орієнтири, до досягнення яких прагне організація та її члени.

Таким чином, організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, які відображаються в заявлених організацією цінностях та слугують людям орієнтирами їхньої поведінки і дій.

Варто зазначити, що на організаційну культуру підприємства впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище складається з макро- та мікрооточення. До основних чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, належать:

1) національний чинник (культура, менталітет, релігія). Його формують національні звичаї, виховання, етикет, що властиві різним національним спільнотам, які впливають на організаційну культуру підприємства;

2) інституційний чинник – проявляється у політичній, економічній та соціальній ситуації, що визначає рівень життя населення та особливості функціонування підприємства в певній країні;

3) науково-технічний прогрес як чинник зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, виникнення ринкових сегментів змушує підприємства змінювати акцент своєї діяльності та вимагає застосування новітніх методів організації управління та організації виробництва, управління персоналом;

4) національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це ті сфери, на які підприємство практично не має впливу. Проте вплив цих чинників як на підприємство, так і на окрему особу є досить відчутним. Саме вони формують ціннісні характеристики як окремої особистості, так і суспільства загалом, що, у свою чергу, безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікація, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні тощо);

5) ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Варто зазначити, що специфіка бізнесу в сучасних умовах формує нову культуру відносин із постачальниками, яка ґрунтується на довірі та позитивній репутації;

6) сучасний споживач диктує умови на ринку. У зв'язку з цим для підприємств-виробників великого значення набувають способи залучення споживачів для участі у створенні власної торгової марки, у процесі розроблення фірмового стилю та бездоганного іміджу. При цьому культура відносин із фінансовими інститутами повинна сприяти отриманню кредиту, страхуванню угод, проведенню розрахунків із постачальниками та споживачами, а також наданню соціальних гарантій персоналу;

7) Власники, інвестори. Вплив власників проявляється у їхній позиції щодо організаційної культури підприємства. Проте варто відзначити, що в Україні відносини між власниками та менеджерами є непрозорими. Вони характеризуються прагненням бути незалежними. У зв'язку з цим організаційна культура має орієнтуватися в основному на власників та сприяти розвитку системи мотивації менеджерів. Вплив інвесторів на організаційну культуру підприємства полягає у тому, що гроші інвестора будуть вкладатися лише в ту компанію, яка має позитивну репутацію та високу довіру. У процесі формування організаційної культури такі особливості необхідно враховувати, що сприятиме створенню сприятливого інвестиційного клімату в компанії;

8) конкуренти. Сучасні ринкові умови диктують новітні способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок удосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то нині цього не досить.

До внутрішніх чинників відносять: історію організації (міфи, легенди, ритуали, традиції); цілі та завдання, які ставить перед собою організація; розмір організації та її технологічне оснащення; персонал (особистісні відносини, винагорода та покарання, встановлення розподілу статусу в організації).

Як було зазначено вище, організаційна культура – це, з одного боку, складний, комплексний феномен, що не має кількісного відображення та однозначного визначення. З іншого боку – організаційною культурою можна управляти, змінювати її, розвивати і підтримувати в певному стані. При цьому слід враховувати, що принципи розвитку та підтримки організаційної культури ґрунтуються на розумінні її змісту і структури.

Організаційна культура має певну структуру. Найбільш поширеною є структурна модель Е. Шейна, який запропонував розглядати організаційну культуру на трьох рівнях (див. рис. 1).

«Верхній» рівень культурної системи («поверхневий») розглядається як сукупність видимих подій, явищ функціонуючої організації, за допомогою яких організація виконує свої завдання. «Середній» рівень організаційної культури представляють її норми, цінності, переконання, які не піддаються безпосередньому спостереженню, але відображаються в мові і різних символах.

«Нижній» рівень утворюють «базові уявлення» працівників, під якими розуміється загальна духовна налаштованість працівників, сукупність їхніх думок, вірувань, що створюють загальну картину

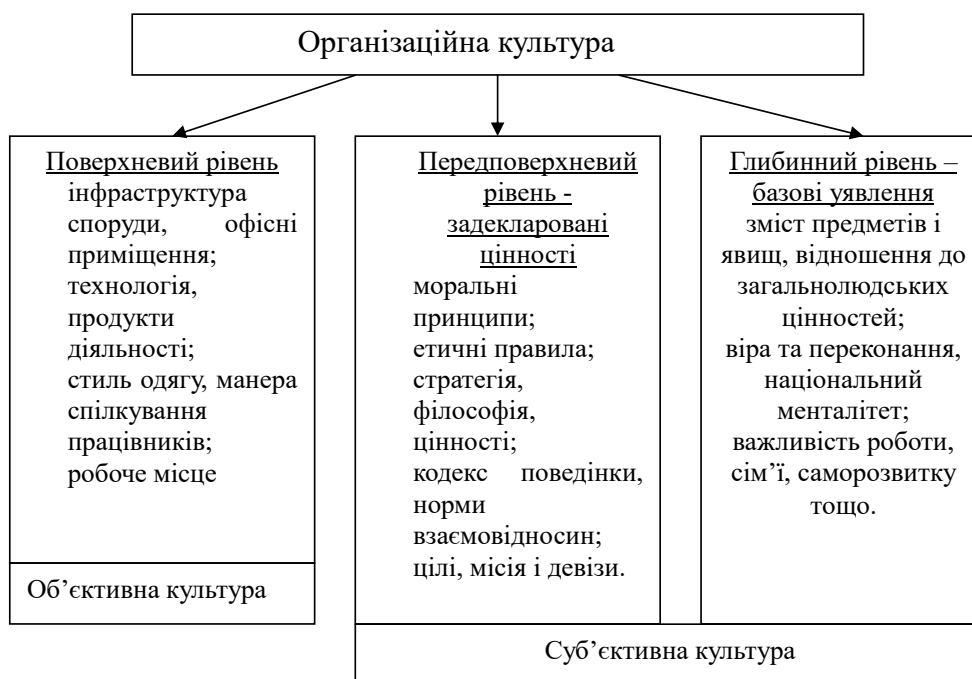


Рис. 1. Рівні організаційної культури

Джерело: побудовано автором на основі [7]

самої організації і регулюють їхню поведінку в часі і просторі, визначаючи відносини працівників.

У науковій літературі пропонують розрізнати два принципи формування організаційної культури: «знизу вгору» і «згори вниз». Іншими словами, у першому разі організаційна культура формується шляхом відстеження менеджерами того, що відбувається в організації, з метою розуміння змісту базових уявлень працівників для подальшого їхнього розвитку. У цьому разі є небезпека захоплення наглядом (упускаючи управління) та/або неправильної інтерпретації тенденцій, за якими ведеться спостереження (відповідно, будуть зроблені неправильні висновки щодо розвитку і підтримки організаційної культури).

Принцип «згори вниз» реалізується простіше – шляхом встановлення керівництвом певних правил, наказів або шляхом домовленості, проведення корпоративних заходів тощо. Такий шлях більше підходить для нових організацій [7, с. 74], в іншому разі «насаджена» культура може суперечити уже сформованій, що лише погіршить ситуацію. Таким чином, на практиці необхідно поєднувати ці два принципи.

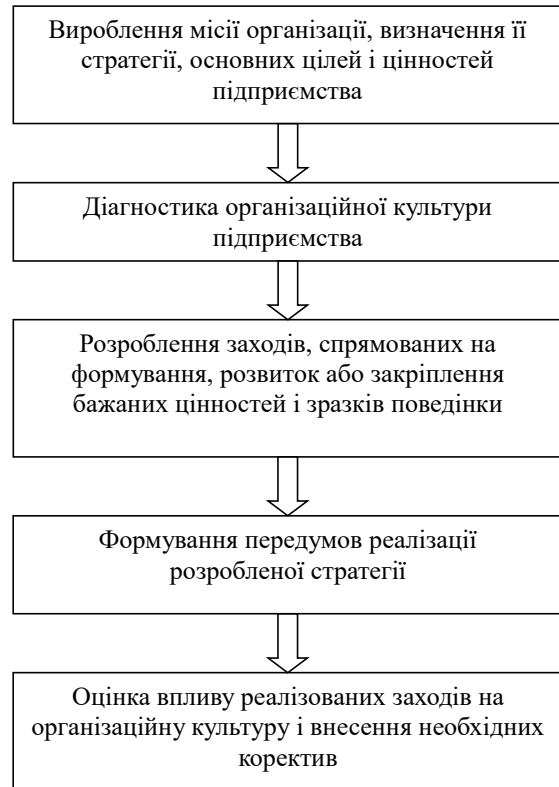
Варто зазначити, що формування організаційної культури можна розглядати як реакцію на проблеми, характерні для цієї організації. При цьому можуть бути виділені внутрішні проблеми, а саме пов'язані з інтеграцією необхідних для існування і розвитку організації ресурсів і зусиль: створення єдиної, зрозумілої для всіх членів організації термінології; визначення «кордонів» організації і принципів включення і виключення з неї; розроблення механізму розподілу влади і прав тощо.

Зовнішні проблеми організація вирішує в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. До них належать: визначення місії компанії і її ключових цілей, розроблення стратегії, призначеної для реалізації такої місії; визначення переліку завдань, вирішення яких забезпечить досягнення головної мети організації; розроблення методів, що використовуються для досягнення мети, а також системи контролю та корекції.

В економічній літературі з досліджуваної проблематики прийнято виділяти первинні і вторинні чинники, що визначають формування організаційної культури. До первинних належать: реакція менеджменту на кризові явища, що виникають в організації; стиль керівництва; критерії мотивації працівників; критерії відбору персоналу, призначення, просування кар'єрною драбиною і звільнення з організації. До групи вторинних чинників належать: структура компанії; система інформаційного обміну між підрозділами та інші процедури; зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщень, в яких розташовується персонал; «міфи та історії» про ключові події і людей, які відіграли важливу роль у житті організації; фор-

малізовані положення про філософію і сенс існування організації.

З метою вдосконалення процесу формування організаційної культури пропонуємо виділити основні етапи та схематично зобразити цей процес (див. рис. 2).



**Рис. 2. Етапи формування організаційної культури підприємства**

*Джерело: побудовано автором на основі [1–6]*

Як бачимо з рис. 2, формування організаційної культури організації передбачає послідовну реалізацію таких етапів:

1. Вироблення місії організації, визначення її стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, зразків поведінки).

2. Вивчення ситуації в організації, діагностика її організаційної культури. Визначення ступеня відповідності сформованої культури стратегії організації, що була вироблена керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей.

3. Розроблення заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

4. Цілеспрямовані дії щодо організаційної культури з метою викорінення негативних цінностей і формування передумов, що сприяють реалізації розробленої стратегії.

5. Оцінка успішності впливу реалізованих заходів на організаційну культуру і внесення необхідних коректив у разі потреби.

Таким чином, формування організаційної культури слід почати з розроблення місії підприємства із залученням всіх зацікавлених працівників до здійснення такого розроблення, висловлення своєї думки з цього питання. Для закріплення формули місії і засвоєння її працівниками доцільно розробляти корпоративні кодекси компаній.

При цьому слід пам'ятати, що для того, щоб заходи, спрямовані на формування, підвищення рівня організаційної культури приносили соціально-економічні результати, необхідна її інтеграція в стратегію підприємства. Тобто організаційна культура і стратегія розвитку підприємства повинні мати спільний вектор.

Сьогодні більшість керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей [3].

Стратегічний характер організаційної культури пояснює характер її впливу на результати діяльності, а також її місце в системі управління підприємством. Адже головним змістом стратегічного управління організацією є розроблення і реалізація стратегічного плану її поведінки [2]. Отже, формування якісно нової організаційної культури забезпечить практичну реалізацію стратегії підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, на сучасному етапі розвитку економіки кожне підприємство має сформувати власну організаційну культуру – сукупність найважливіших положень діяльності організації, зумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура вирізнить компанію, зміцнить соціальну стабільність та буде контролюючим механізмом, який формує відносини та поведінку працівників, спрямовує їхню діяльність у напрямі реалізації стратегічних цілей підприємства.

Перспективами подальших досліджень за темою статті можуть бути дослідження принципів формування системи управління розвитком організаційної культури підприємства; практичного досвіду підвищення рівня організаційної культури вітчизняних та міжнародних компаній.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Липенцев А.В. Дослідження організаційної культури: теоретичні та методологічні аспекти. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2010. № 5. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik5/fail/+Lipentsev.pdf> (дата звернення: 2.07.2019).
2. Мартинов С.В., Харчишина О.В. Культура організації в контексті сучасної парадигми управління. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 47. С. 184–189. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2012\\_47\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2012_47_35) (дата звернення 19.07.2019).

3. Озірська Н.В. Організаційна культура як складова системи управління підприємством URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer42/173.pdf> (дата звернення: 07.08.2019).

4. Грібах О.О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. № 1(14). С. 104–112.

5. Поторочин С. Управління організаційною культурою на промислових підприємствах. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2014. № 3(13). С. 57–63. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html> (дата звернення 10.08.2019).

6. Харчишина О.В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_62) (дата звернення: 19.08.2019).

7. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Шэйн; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2008. 336 с.

#### REFERENCES:

1. Lipentsev A.V. (2010) Doslidzhennia orhanizatsiinoi kultury: teoretychni ta metodolohichni aspekty [Organizational culture research: theoretical and methodological aspects]. *Naukovyi visnyk «Demokratychnе vryaduvannia*. № 5. Available at: <http://www.lvivacademy.com/visnik5/fail/+Lipentsev.pdf> (accessed 2 July 2019).
2. Martynov S.V., Kharchyshyna O.V. (2012) Kultura orhanizatsii v konteksti suchasnoi paradyhmy upravlinnia. [Organizational culture in the contexts of the modern management paradigm]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*. № 47. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2012\\_47\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2012_47_35) (accessed 19 July 2019).
3. Ozirska N.V. (2016) Orhanizatsiina kultura yak skladova systemy upravlinnia pidpriemstvom. [Organizational culture as a part of enterprise management]. Available at: <https://www.sworld.com.ua/konfer42/173.pdf> (accessed 7 August 2019).
4. Gribaho O.O. (2013) Organizational culture of the enterprise as a factor in increasing its competitiveness. [Organizational culture of enterprise as factor of increase of his competitiveness]. *Visnyk Shidnoevropeyskogo universitetu*. Vol. 1(14), pp. 104–112.
5. Potorochin S.O. (2014) Management of organizational culture at industrial enterprises [A management an organizational culture is on industrial enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, vol. 3(13), pp. 57–63. – Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html> (accessed 10 August 2019).
6. Kharchyshyna O.V. (2012) Orhanizatsiina kultura yak vazhlyva skladova systemy upravlinnia pidpriemstvamy. [Organizational culture as an important part of management system of enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. № 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_62) (accessed 19 August 2019).
7. Shein E. Kh. (2008) Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo. [Organizational Culture and Leadership]. [per. s anhl. pod red. T.Yu. Kovalevoi.]. SPb.: Pyter.

**Hrubyak Svitlana**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics of Enterprises  
and Corporations  
Ternopil National Economic University

## STUDY OF FEATURES OF FORMING THE ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE

**Relevance.** In recent years, changes have been observed in the ratio between the factors of business competitiveness; in particular, there is an increase in the share of factors that belong to intangible assets of the enterprise. Organizational culture as an element of intellectual capital is at the forefront of this group of factors because it contributes to the competitive advantage of managing an enterprise. Purposeful and effective management of organizational culture development and its elements is one of the main tasks of modern management.

In this regard, there is a need to develop recommendations for solving personnel development management through the formation of a sufficient level of organizational culture in the organization.

**Purpose.** The purpose of this article is to develop theoretical provisions and practical recommendations for forming the organizational culture of the enterprise based on a strategic approach.

**Methodology.** Research methods: grouping, systematization and generalization, logical and situational analysis.

**Results.** Organizational culture is a natural stage in the development of scientific thought, the ideological concept of modern society. Characteristic features of the concept of organizational culture are the use in the practice of management of universal moral and ethical norms and values, a systematic influence on the management efficiency based on reconciliation of individual and organizational values, ensuring cooperation of labour, and bringing all elements of the management system in line with the company's values.

Organizational culture characterizes the internal state of the organization based on common values, interests, norms, patterns of personnel behaviour. It forms an organization-specific system of connections, actions, interactions, and relations.

In the context of management theory and practice, this definition, on the one hand, allows emphasizing the comprehensiveness, pervasiveness of organizational culture, which should be taken into account and used in the process of managing its development in enterprises, and on the other, structuring the main areas of organizational culture in order to be able to outline the basic directions of its diagnostics and improvement.

Herewith, it should be noted that the behavioural level of organizational culture should include not only real but also verbal and non-verbal behaviour (language, humour, communication style, gesture, etc.).

It should be noted that the organizational culture of the enterprise is influenced by factors of the external and internal environment. The external environment consists of macro and microenvironment. The main factors of the external macroenvironment affecting organizational culture include: national factor (culture, mentality, religion); institutional factor; scientific and technological advance; national culture, politics, the legal system, economic situation; business partners, investors; competitors.

Internal factors include: the organization's history (myths, legends, rituals, traditions); goals and objectives set by the organization; the size of the organization and its technological equipment; staff (personal relationships, rewards and punishments, etc.).

In order to improve the process of organizational culture formation, it is proposed to distinguish the following stages: development of the organization's mission, definition of its strategy, main goals and values; study of the situation in the organization, diagnosis of its organizational culture; development of measures aimed at the formation, development or consolidation of desirable values and patterns of behaviour; purposeful actions on organizational culture with the purpose of eradication of negative values and formation of preconditions favourable for the implementation of the developed strategy; assessment of the success of the impact of the implemented measures on the organizational culture and, if necessary, making the necessary adjustments.

Therefore, at the present stage of economic development, each enterprise should form its own organizational culture – a set of the most important provisions of the organization's activities, determined by the mission and development strategy, which are reflected in the social norms and values of most employees.

**Practical implications.** The research results can be used in the planning and formation of an effective organizational culture of domestic organizations.