

8. Continuation training and gaining occupation (2015), State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
9. The Accounting Chamber of Ukraine (2015), "On the formation and analysis of spending on vocational education and training at the expense of intergovernmental transfers from the state budget to local budgets", available at: [http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16747597/R\\_RP\\_11-5.pdf](http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16747597/R_RP_11-5.pdf) (Accessed 28 February 2016).
10. Vocational education and training Ukraine: information materials (2014), available at: [http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B6%D0%BA%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0\\_01\\_2014.pdf](http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B6%D0%BA%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0_01_2014.pdf) (Accessed 28 February 2016).
11. Shaul'skaya L. (2014), Rynky tuda y obrazovanyya: problemy u napravlenyya harmonyzatsyy (rehyonal'nyy aspekt) [Labour and education markets: problems and ways of harmonization (regionalnyi aspekt)], Donetsk, DonNU,
12. Statistical Yearbook of Ukraine (2014), State Statistics Committee of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
13. Uzahal'neni statystychni materialy monitorynhovoho doslidzhennya "Stan i rozvytok profesiyno-tekhnichnoyi osvity" [Generalized statistical materials of monitoring (2011), "Status and development of vocational education and training"], Ministry of Education, Youth and Sports of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
14. President of Ukraine (1996), Decree of the President of Ukraine "On main directions of reforming vocational education" № 322/96, available at: <http://www.president.gov.ua/documents/7618.html> (Accessed 28 February 2016).

Стаття надійшла до редакції 1.03.2016 р.

**УДК 658+331**

***Польова В.В.,***

канд. екон. наук, викладач,  
кафедра економіки,  
Харківський національний університет будівництва та архітектури,  
[polevita@ukr.net](mailto:polevita@ukr.net)

***Іванчук А.П.,***

студентка

***Полевая В.В.,***

канд., екон. наук, преподаватель,  
кафедра экономики,

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры,

***Иванчук А.П.,***

студентка

***Polova V.V.,***

Candidate of Economic Sciences,  
Lecturer of Department of Economics,

Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture,

***Ivanchuk A.P.,***

student

**ОСМИСЛЕННЯ СУТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ  
ПІДПРИЄМСТВА ЯК СПЕЦИФІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ  
ТА ІНТЕГРОВАНОГО ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ**

**ОСМЫСЛЕНИЕ СУЩНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СПЕЦИФИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА  
И ИНТЕГРИРОВАННОГО ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**

**COMPREHENSION OF ESSENCE OF THE ENTERPRISE'S  
ORGANIZATIONAL CULTURE AS SPECIFIC TOOL  
AND THE INTEGRATED OBJECT OF MANAGEMENT**

*Досліджено сутність поняття організаційна культура та узагальнено підходи щодо його тлумачення. Систематизовано підходи вітчизняних і зарубіжних учених до виділення рівнів (глибинних, структурних, ієрархічних) організаційної культури. Представлено основні фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на організаційну культуру підприємства. Досліджено підходи до розмежування та співвідношення категорій організаційна та корпоративна культура.*

*Исследована сущность понятия организационная культура и обобщены подходы относительно его толкования. Систематизированы подходы отечественных и зарубежных ученых к выделению уровней (глубинных, структурных, иерархических) организационной культуры. Представлены основные факторы внешнего и внутреннего влияния на организационную культуру предприятия. Исследованы подходы к разграничению и соотношению категорий организационная и корпоративная культура.*

*The organizational culture belongs to category of the concepts having various options of definition therefore it can be considered as a peculiar ideology, the specific tool and at the same time integrated object of management. The purpose of this publication is the profound judgment of essence of organizational culture and synthesis of approaches to its treatment, at allocation of its levels and factors of determination, a ratio with other categories.*

*After the analysis of works of foreign and domestic scientists authors of article established that the basis of organizational culture needs to be considered values of staff of the enterprise. The organizational culture is formed on the basis of relationship and interrelation between workers and the management, workers among themselves, the enterprise in general and environment on the basis of valuable model. Authors systematized approaches of domestic and foreign scientists to allocation of levels (deep, structural, hierarchical) organizational culture. Also authors presented major factors of external and internal influence on organizational culture of the enterprise, investigated approaches to differentiation and a ratio of concepts organizational and corporate culture. A conclusion of the conducted research is that authors finally confirmed absence of the uniform basic concept or understanding of organizational culture. Each direction or approach to judgment of essence of the nature and the content of organizational culture as the phenomena has own criteria and justification therefore has the right for existence.*

**Ключові слова.** Культура управління, організаційна культура підприємства, рівні організаційної культури, зовнішні та внутрішні фактори детермінації організаційної культури, корпоративна культура.

**Ключевые слова.** Культура управления, организационная культура предприятия, уровни организационной культуры, внешние и внутренние факторы детерминации организационной культуры, корпоративная культура.

**Keywords.** Management culture, enterprise's organizational culture, levels of organizational culture, external and internal factors of determination of organizational culture, corporate culture.

**Вступ.** Організаційна культура, як і культура цивілізації, формується в процесі сумісної діяльності працівників підприємства. Вона проектується і створю-

ється робітниками підприємства та багато в чому визначає ефективність його діяльності. Тому, якщо ми в економічних (стійке зростання прибутку; скорочення витрат за рахунок впровадження ініціатив співробітників; реалізація проєктів), виробничих (зростання продуктивності праці; підвищення якості виробництва; збільшення кількості інновацій), управлінських (єдність цілей; зближення корпоративних і особистих цілей; скорочення часу на реалізацію прийнятих рішень), соціально-психологічних (відсутність конфліктів; лояльність персоналу; високий рівень задоволеності працею) та індивідуальних (розширення зони відповідальності; відсутність стресу, міцне здоров'я) аспектах спостерігаємо позитивний результат — це свідчить, що організаційна культура дійсно ефективна.

Теоретико-методологічну базу дослідження організаційної культури підприємства складають праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Р. Дафт, Т. Соломанідіна, В. Компанієць, О. Слінкова, О. Тихомирова, Г. Захарчин, Я. Слабко, Т. Кицак, Ю. Єрмолов, О. Родіонова та ін.

**Постановка завдання.** Організаційна культура належить до категорії понять, що мають різні варіанти визначення, тому її можна розглядати як своєрідну ідеологію, специфічний інструмент і, водночас, інтегрований об'єкт управління, а також як вагомий фактор конкурентних переваг і важливу компоненту нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал підприємства і додає вартості його гудвілу. Тому **метою** даної публікації є глибоке осмислення сутності поняття «організаційна культура» та узагальнення підходів щодо його тлумачення різними авторами, а також підходів щодо виділення рівнів і факторів детермінації організаційної культури і її співвідношення з іншими категоріями.

**Результати дослідження.** Організаційна культура — це багатоаспектне явище, яке досліджували мислителі різних наукових сфер і шкіл упродовж не одного століття. Осмислення сутності, змісту, природи, структури, функцій та особливостей організаційної культури і на початку ХХІ століття не втрачає своєї актуальності. За довгі роки дослідження цього явища накопичилася значна кількість його тлумачень, що дало змогу деяким авторам виконати систематизацію їх за певними ознаками.

Узагальнюючи різні міркування щодо трактування організаційної культури, наприклад, О. Тихомирова [1, с. 11] виділяє такі підходи: 1) поняття-характеристики діяльності організації та її членів; 2) поняття, що містять перелік елементів організаційної культури (просто перераховування набору компонент, що входять до організаційної культури, а також поняття, що відображають вплив даних компонент на організацію); 3) поняття, що трактують організаційну культуру як цілісну категорію.

Г. Захарчин [2, с. 17] пропонує іншу класифікацію, в якій виокремлює два концептуальні підходи в поглядах на сутність організаційної культури: 1) конкурентний (організаційна культура як внутрішній фактор конкурентних переваг підприємства); 2) ресурсний (організаційна культура як особливий ресурс, здатний впливати на ефективність діяльності підприємства).

В. Компанієць у своїй праці [3, с. 214—216] вирізняє три підходи: 1) сутнісне розуміння організаційної культури; 2) структурне розуміння організаційної культури; 3) за характером впливу елементів культури на організацію.

Наскільки різноманітними не були б усі існуючі визначення даного поняття, але переважна більшість науковців сходяться на думці, що основою організаційної культури необхідно вважати цінності колективу підприємства. Цінності є своєрідним орієнтиром для працівників і підприємства в цілому в процесі їх діяльності, прийняття рішень і т. д. Тому, головною метою організаційної культури є формування взаємовідносин і взаємозв'язку між працівниками та керівництвом, працівниками між собою, підприємства в цілому та зовнішнім середовищем на підставі ціннісної моделі. Отже, процес змін в організаційній культурі насамперед ініціюється зміною ціннісних орієнтацій працівників, а напрямом даних змін задається ціннісною домінантою.

У нашому дослідженні ми приймаємо, що організаційна культура — це «унікальний, єдиний, багатовимірний простір організації, що включає в себе духовно-моральні, соціально-психологічні, економічні та адміністративно-правові координати, у межах якого відбувається життєдіяльність організації та діяльність її працівників» [3, с.80].

Доволі різними є і підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до виділення рівнів (глибинних, структурних, ієрархічних) організаційної культури (рис. 1).

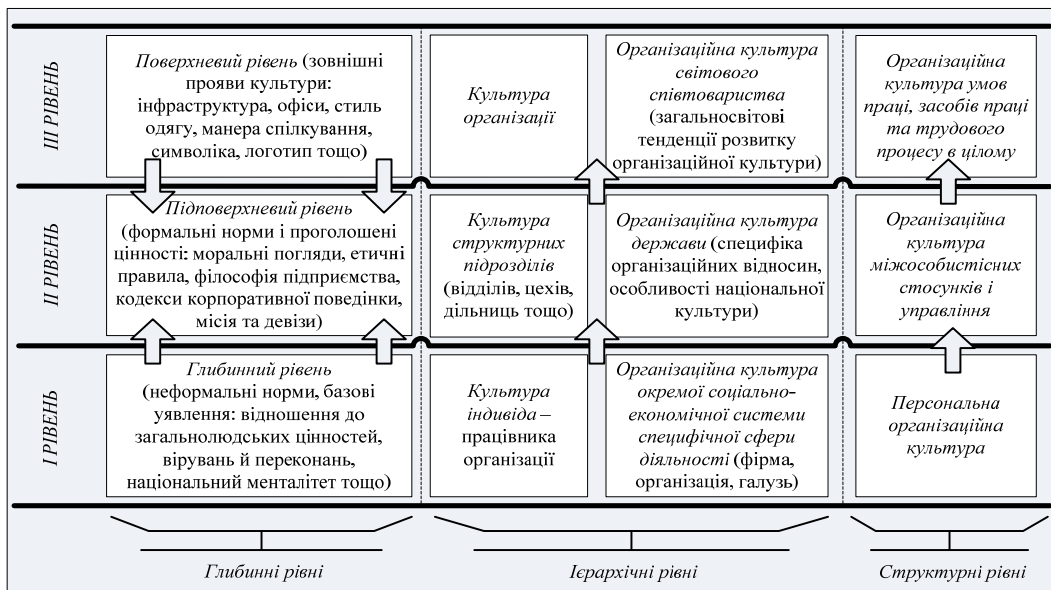


Рис. 1. Підходи до визначення рівнів організаційної культури

Джерело: авторське опрацювання на підставі [1, 4, 5].

Як видно з рис. 1, глибинний і поверхневий рівні, за Е. Шейном, чинять взаємний вплив і проявляються на підповерхневому рівні. Ієрархічні та структурні рівні мають зростаючий вплив, що головним чином породжується з культури індивіда (персональна культура).

Структурними складовими організаційної культури є: цінності підприємства, знання його працівників, внутрішні та зовнішні комунікації і зв'язки, цілі підприємства, культура трудового, виробничого та інших процесів.

Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на організаційну культуру підприємства, визначені на основі авторського аналізу, представлено на рис. 2.



Рис. 2. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на організаційну культуру підприємства

Джерело: авторське опрацювання на підставі [1—5].

Як ми бачимо з рис. 2, формування та зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Серед факторів внутрішнього впливу значне місце займають стиль керівництва, система заохочення, оцінки та відбору кадрів, система комунікацій та організаційні процедури і правила. Зовнішній вплив на організаційну культуру значною мірою залежить від культури всіх контрагентів і партнерів підприємства.

Останнім часом спостерігається активізація наукового інтересу дослідників до дискусійних питань розмежування та співвідношення понять організаційна та корпоративна культура. На увагу заслуговують роботи І. Немцевої та В. Савельєвої, які виділяють такі підходи до розмежування понять корпоративна й організаційна культура (рис. 3).

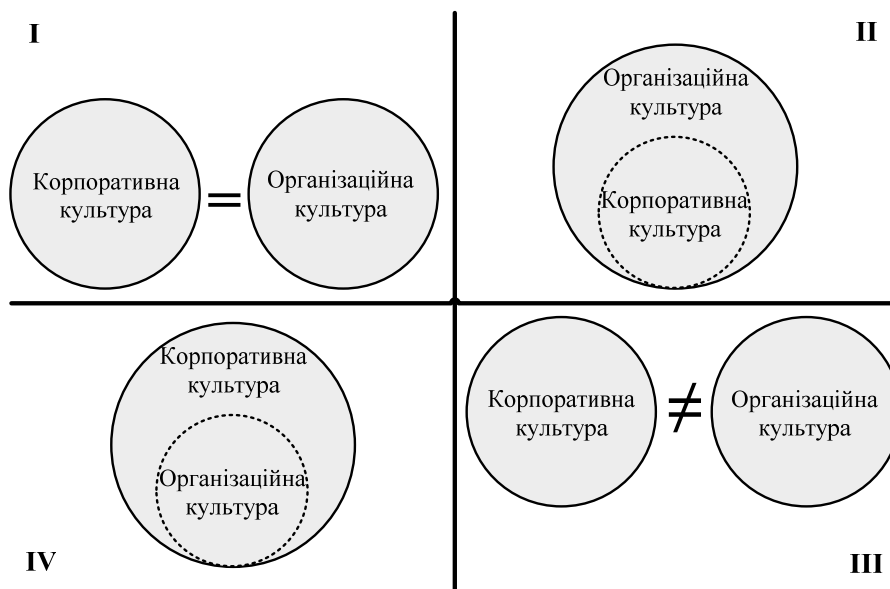


Рис. 3. Підходи до розмежування понять корпоративна та організаційна культура

Джерело: складено на основі [6, 7].

Як видно з рис. 3, у першому підході організаційна культура ототожнюється із корпоративною культурою. Це виявляється у частому змішуванні даних понять на практиці через вживання їх у якості синонімів. Таким чином, організаційна культура розуміється як єдина культура, яку розділяють більшість працівників корпорації, а отже вона є корпоративною. У рамках другого підходу корпоративна культура розглядається як частина організаційної культури, яка вважається універсальнішим поняттям і може розповсюджуватися не лише на корпорації, а й на маленькі фірми, некомерційні об'єднання та організації. Третій підхід визнає приналежність організаційної культури до корпоративної у якості її складової, виходячи із етимології слова «корпоратив» (загально-професійні особливості на рівні цінностей певної сфери діяльності), що включає ширші норми і цінності, ніж задекларовані або прийняті в організації. Основою четвертого підходу є визнання організаційної та корпоративної культур різними феноменами, що мають деякі перетини у своїх елементах, маючи загальні артефакти, базові уявлення й організаційні цінності, але при цьому залишаються самостійними.

Продовжуючи дослідження співвідношення категорій організаційна та корпоративна культура авторами, на основі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних учених, автором зіставлено перелік найпоширеніших і не менш суперечливих визначень даних понять (рис. 4).

*Автор (рік), що розмежовує поняття*

Корпоративна культура	Організаційна культура
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Культура комерційної організації або корпорації (параметри діяльності корпорацій, які роблять їх успішними і процвітаючими)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Більш містке поняття. Це культура, притаманна будь-яким організаціям, що включає в себе філософію бізнесу, ділову етику, організаційну поведінку та корпоративну культуру</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Соціально-економічний результат господарської діяльності, що має на меті оптимізацію функціонування певної організації, яка спрямовує свою діяльність на максимізацію прибутку. Тобто корпоративна культура є складовою економічної культури, яка пов'язана з отриманням прибутку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Соціокультурний феномен, що виникає в результаті управлінської діяльності, спрямованої на координацію функціонування окремих суб'єктів, незалежно від кінцевих цілей їх діяльності. Тобто організаційна культура є похідною загальної культури та одночасно результатом спільних ідей членів соціальної організації</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Культура, яка цілеспрямовано і свідомо формується управлінською ланкою організації і включає в себе систему бажаних, ідеальних (декларованих) цінностей, норм, правил, зразків поведінки співробітників організації, яку керуюча команда хотіла б бачити у своїй бренд-стратегії. Отже, суб'єктом корпоративної культури виступає управлінська команда, як правило, це топ-менеджмент організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Культура організації, що формується стихійно у вигляді системи реальних цінностей, переконань, відносин, загальних для всіх співробітників даної організації, що зумовлюють норми їх поведінки, які складаються природним шляхом в процесі здійснення тієї чи іншої діяльності. Тому в даному випадку мова йде про специфічні реальних «субкультурах», притаманних тому чи іншому структурному підрозділу організації. Реальним суб'єктом організаційної культури є персонал організації</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Культура, що об'єднує в собі дві або більше організаційних культур підрозділів одного підприємства, підприємств однієї галузі, держави або світу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Культура невеличкої групи (відділу)</li> </ul>

Рис.4. Визначення понять корпоративна та організаційна культура

*Джерело:* авторське опрацювання на підставі [1, 8—10].

Виходячи з рис. 4, ми не можемо погодитися з думкою авторів [1, 8, 9], які вважають корпоративну культуру надбанням суто комерційних організацій. На нашу думку, доцільніше вважати її цільовою організаційною культурою, яка формується не стихійно, і не лише за ініціативою керівника, як зазначає Ю. Єрмолов [10], а завдяки свідомим цілеспрямованим командним зусиллям всього колективу підприємства.

**Висновки.** Отже, аналізуючи наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників можна остаточно підтвердити відсутність єдиної базової концепції або розуміння організаційної культури. Кожний напрям або підхід до осмислення сутності природи і змісту організаційної культури має свої власні критерії та обґрунтування, тому має право на існування.

Перспективами подальших досліджень авторів повинні стати пошук дієвих методів управління організаційною культурою та розробка комплексної системи показників щодо оцінки його результативності.

### **Література**

1. *Тихомирова О. Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка: монография / О. Г. Тихомирова. — СПб. : ИТМО, 2008. — 148 с.
2. *Захарчин Г.* Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. Захарчин. — Львів : Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 276 с.

3. *Компанієць В. В.* Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / В. В. Компанієць. — Харків : УкрДАЗТ, 2012. — 296 с.
4. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
5. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании: монографія / Т. О. Соломанидина. — М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. — 456 с.
6. *Нємцева І. А.* Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / І. А. Нємцева. — Ужгород : УНУ, 2011. — 20 с.
7. *Савельєва В. С.* Організаційна поведінка : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О. Л. Єськов. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 240 с.
8. *Слабко Я. Я.* Функціонування організаційної культури персоналу сучасних промислових підприємств / Я. Я. Слабко: автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. соц. наук. за спец. 22.00.04 — спеціальні та галузеві соціології. — Запоріжжя, 2010. — 16 с.
9. *Стешенко Б. В.* Відмінності між поняттями організаційна й корпоративна культура / Б. В. Стешенко // Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 березня 2015 року, м. Суми). — Том 1. — Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. — С. 284—287.
10. *Ермолов Ю. А.* Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала / Ю. А. Ермолов // Социально-экономические явления и процессы, 2013. — № 8(054). — С. 45—48.

### **References**

1. Tihomirova, O. G. (2008) Organizatsionnaya kultura: formirovanie, razvitie i otsenka [Organizational culture: formation, development and evaluation], ITMO, Saint-Petersburg, Russia.
2. Zakharchyn, H. (2009) Mekhanizm formuvannya orhanizatsiynoyi kul'tury mashynobudivnoho pidpryyemstva [The mechanism of organizational culture engineering company], Publisher National University «Lviv Polytechnic», Lviv, Ukraine.
3. Kompaniyets', V. V. (2012) Upravlinnya rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system u dukhovno-moral'nomu ta sotsiokul'turnomu vymiri. Chastyna 2. Yakist' upravlinnya sotsial'no-ekonomichnymy systemamy: dukhovno-moral'ni ta kul'turni priorytety (na prykladi zaliznychnoho transportu) [Managing the development of socio-economic systems in spiritual, moral, social and cultural terms. Part 2. The quality of socio-economic systems, spiritual, moral and cultural priorities (for example, rail transport)], UkrDAZT, Kharkiv, Ukraine.
4. Sheyn, E. H. (2002) Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational culture and leadership], Publishing House "Piter", Saint-Petersburg, Russia.
5. Solomanidina, T. O. (2003) Organizatsionnaya kultura kompanii [Organizational culture of the company], "Journal "Human Resource Management", Moscow, Russia.
6. Nyemtseva, I. A. (2011) "Organizational culture in system of strategic management of universities Ukraine" Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, UNU, Uzhgorod, Ukraine.
7. Savel'yeva, V. S. (2012) Orhanizatsiyna povedinka [Organizational Behavior], Center of educational literature, Kyiv, Ukraine.
8. Slabko, Ya. Ya. (2010) "The functioning of the organizational culture of modern industrial personnel", Abstract of Ph.D. dissertation, Sociology, Zaporozhye, Ukraine.
9. Steshenko, B. V. (2015) "Differences between the concepts of organizational and corporate culture", Innovatsiynyy rozvytok vyshchoyi osvity: hlobal'nyy ta natsional'nyy vymiry zmin: materialy II Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi [Innovative Development of



Higher Education: global and national dimensions change: materials II International Scientific Conference], SumDPU behalf Makarenko, Sumy, Ukraine, vol. 1, pp. 284—287.

10. Ermolov, Yu. A. (2013) “Corporate culture of the enterprise as a resource management tool and motivated staff” Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy, no. 8(054), pp. 45—48.

Стаття надійшла до редакції 14.03.2016 р.

УДК 334.758:330.341.44

**Рябець Н.М.,**

канд. екон. наук, доцент,  
кафедра міжнародного менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
natar11@yandex.ru

**Рябець Н.Н.,**

канд. екон. наук, доцент,  
кафедра міжнародного менеджменту,  
ГВУЗ «Київський національний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**Riabets N.M.,**

Ph.D. Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the department of International Management,  
SHEE “Vadym Hetman Kyiv National Economics University”

**ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ  
ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ  
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА  
НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА КОРПОРАТИВНОЙ  
КОНСОЛИДАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ  
ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

**INFLUENCE OF HUMAN FACTOR ON EFFECTIVENESS  
OF PROCESS OF CORPORATE CONSOLIDATION  
IN THE CONDITIONS OF MODERN GLOBAL TRANSFORMATIONS**

*Проведено аналіз впливу та ролі людського фактору компаній у процесі здійснення ними змін організаційно-соціального характеру, зокрема міжнародної корпоративної консолідації. Запропоновано потенційні напрямки оптимізації управління ним у контексті інтеграційного процесу бізнес-структур. Також запропоновано основні методи та принципи подолання спротиву персоналу організаційним змінам.*

*Проведен анализ влияния и роли человеческого фактора компаний в процессе осуществления ими изменений организационно-социального характера, в частности международной корпоративной консолидации. Предложены потенциальные направ-*