

УДК 658.3:005.73

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12>**Лепейко Т.І.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8667-509X>

Янісева Д.Д.

аспірантка кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1502-1854>

Lepeyko Tetyana, Yaniieva Daria

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено основні теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Встановлено, що організаційна культура підприємства є сукупністю переконань, настанов, моделей поведінки, правил, підходів до роботи, способів спілкування, яких свідомо чи несвідомо дотримується більшість працівників підприємства. Виділено такі складові структури організаційної культури як: традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, правила і норми поведінки, зокрема етичні, та ін. Наголошено на тому, що основними чинниками, що впливають на вдосконалення організаційної культури є законність, відкритість, точність стратегічних та тактичних планів компанії, оптимізація і постійне вдосконалення підприємства в різноспрямованій діяльності. Виокремлено та обгрунтовано фактори, які впливають на формування організаційної культури, зокрема: культура суспільства, культура лідерства вищого менеджменту, керівництво підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, мотивація, трудовий потенціал.

The article examines the main theoretical aspects of the formation of the organizational culture of the enterprise. Organizational culture is characterized as an expression of basic values and norms in the organizational structure, management system, personnel policy, which is carried out within the framework of the specific activity of the enterprise. It has been established that the organizational culture of the enterprise is a set of beliefs, guidelines, behavior models, rules, approaches to work, methods of communication, which are consciously or unconsciously followed by the majority of the company's employees. Such constituent structures of organizational culture as: traditions, values, company image, strategy and mission, rules and norms of behavior, in particular ethical, etc., are highlighted. The fact that the formation of organizational culture includes: the development of the company's philosophy is emphasized; management of organizational communications; formation of organized teams, collectives; leadership development; management of personnel efficiency, taking into account the motivational component. It is emphasized that the main factors affecting the improvement of organizational culture are legality, openness, accuracy of the company's strategic and tactical plans, optimization and constant improvement of the enterprise in multi-directional activities. Factors influencing the formation of organizational culture are singled out and substantiated, in particular: the culture of the society in which the enterprise operates, the culture of leadership of top management, the management of the enterprise, the persistence of management in implementing new norms of behavior, ideas, guidelines, and value orientations. It was established that an effective organizational culture should respond in a timely and adequate manner to changes in the internal and external environment of the enterprise, ensuring its stability and competitiveness. Organizational culture is formed in the course of practical entrepreneurial activity as a response

to the problems posed by the enterprise's external and internal environment. The content of the work, the personality of the manager, the management style, the peculiarities of the psychological climate – these and other factors affect the organizational culture of each enterprise.

Keywords: *organizational culture, motivation, labor potential.*

Постановка проблеми. Сучасним працівникам важливо не лише досягти фінансового успіху, вони прагнуть почуватися психологічно комфортно на підприємстві, організаційні цінності якого співпадають, принаймні здебільшого, з їх особистими ціннісними орієнтаціями. Ідентифікація кожного окремого працівника з цінностями організації допомагає співробітникам осмислити можливі жертви та поступки з їх боку, які можуть бути неминучими, щоб затвердитися у команді. Організаційна культура створюється як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та співробітників на реалізацію спільних цілей. Формування та розвиток організаційної культури як інструмент ціннісно-орієнтованого менеджменту має свої переваги порівняно зі звичайним менеджментом та створює ефект соціального полегшення як для керівництва, так і для персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційної культури, її форм, функцій та особливостей розглядалося як зарубіжними вченими, такими як, зокрема І. Ансофф, Т. Пітерс, Р. Вотермен, М. Луї, С. Роббінс, Г. Морган та ін., так і вітчизняними. В. Гордієнко, Л. Карамушка, М. Савчин та ін. аналізували організаційну культуру з позицій психології, Г. Канафоцька, А. Шевченко та ін. – з позицій педагогіки, Ю. Лукакшевич, Н. Любомудрова [3], Н. Питель, О. Розкошна, Г. Колесніков, Н. Науменко [5] – з огляду на ефективність діяльності підприємств. Однак постійні соціальні та економічні зміни в суспільстві дають слушну нагоду для поновлення досліджень організаційної культури як окремого феномену.

Формулювання цілей статті. Не дивлячись на те, що проведено ціла низка досліджень провідними вченими-економістами та існує значна кількість наукових праць, проте потребує подальшого дослідження та узагальнення основних теоретичних аспектів формування організаційної культури підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варіацій визначень організаційної культури існує велика кількість, й у завдання даного дослідження не входить аналіз дефініцій даного поняття, тому за основу візьмемо визначення В. Михайличенко та О. Довгальнової, дещо відкориговане, яке, на нашу думку, цілком відповідає меті даного дослідження: організаційна культура – це певний комплекс цінностей та очікувань, які поділяють працівники компанії та які передаються від одного покоління працівників до іншого. Організаційна культура створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях організації, і впливає на управлінську структуру й кадрову політику компанії [4, с. 160].

Важливість вивчення організаційної культури полягає в тому, що особливості організаційної культури підприємства дають можливість оцінити рівень стабільності й конкурентоспроможності організації, можливі напрями управлінських рішень, здатність досягати запланованих результатів.

Структура організаційної культури поділяється на такі складові: традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, правила і норми поведінки, зокрема етичні, та ін. Основними чинниками, що впливають на вдосконалення організаційної культури, є законність, відкритість, точність стратегічних та тактичних планів компанії, оптимізація і постійне вдосконалення підприємства в різноспрямованій діяльності.

Цінності організаційної культури складаються з лідерства, довіри, новаторства, іміджу, дисципліни, відповідальності персоналу та керівництва, ініціативи та ін. Цінності мають бути поширеними серед персоналу організації та поділятися переважно більшістю співробітників. Цінності посідають центральне місце в організаційній культурі, оскільки довкола них згуртовуються всі співробітники організації. Тим не менше, всі інші складові мають не менш важливе значення.

Г. Харченко також зазначає, що організаційну культуру не можна запозичувати. Можна перейняти тільки деякі механізми зв'язків та структури, що будуть відображені в організаційних проектах. Перенесення системи корпоративної поведінки однієї організації в іншу як правило не приводить до успішного результату. Кожна організація має власні унікальні характеристики: склад працівників, кадрова структура, галузева приналежність, географічне розташування та ін. Важливим фактором є історія створення та розвитку організації, формування колективу співробітників та традиції, що сформувалися. Отже, має бути створена відповідна концепція формування організаційної культури [7, с. 14].

Концепція організаційної культури формується відповідно до її типу. За К. Камероном та Р. Куїнном, організації розвивають культуру за одним з чотирьох типів: клановим, ринковим, адхократичним або ієрархічним, представленим у табл. 1.

Таблиця 1

Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Кланова культура	Адхократична культура
<p>Місце роботи, де у людей багато спільного. Сімейний тип організації, де лідери асоціюються з вихователями, часто навіть з батьками. Основою цінностей організації є відданість і традиція. Увага акцентується на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, на високому ступені згуртованості. Запорукою успіху вважається гарне ставлення до споживачів і турбота про людей. Заохочується командна робота, згода й участь персоналу в бізнесі. До підприємств даного типу організаційної культури належать японську корпорації. Менеджер є радником, ментором і речником працівників.</p>	<p>Місце роботи характеризується динамічністю та креативністю. Персонал організації готовий іти на ризик заради досягнення мети. Лідери є новаторами й експериментаторами. Організація у довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва полягає у наданні унікальних і нових товарів або послуг. Головною метою є лідерство на ринку. Керівництво заохочує особисту ініціативу працівників та цінує їх свободу. Лідер має володіти управлінським талантом, харизмою і бути творчою особистістю. Типовими прикладами є провідні компанії Сполучених Штатів Apple, Google, Microsoft тощо. Менеджер є агентом змін.</p>
Ринкова культура	Ієрархічна культура
<p>Основною орієнтацією даного типу підприємств є результат. Даний тип організаційної культури характеризується цілеспрямованістю й конкуренцією, що є об'єднуючим чинником, який спричиняє прагнення членів організації перемагати, зміцнити репутацію та досягти успіху. Спрямована на конкретні дії, швидке й ефективне вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки та ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку важливі для даного типу культури. Прикладами організацій з даним типом організаційної культури є підприємства, що виробляють товари та послуги для повсякденного вжитку з високим рівнем конкуренції. Менеджер є стратегічним партнером.</p>	<p>Діяльність працівників організації формалізована та структурована. Управління персоналом здійснюється за відпрацьованою процедурою. Рациональність та передбачуваність є основною метою. Формалізовані правила та офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації полягає у забезпеченні стабільності та показників поступового й ритмічного виконання операцій. Надійність постачання, календарні графіки та низькі витрати є факторами успіху підприємства. Головним завданням управління персоналом є гарантування зайнятості й забезпеченість довгострокового існування. Ієрархічний тип організаційної культури мають підприємства-монополісти, банківська сфера тощо. Менеджер є експертом з адміністрування.</p>

Джерело: укладено автором на основі [1; 2]

Отже, кланова організаційна культура панує в організації сімейного типу. В даних об'єктах економічної діяльності домінують цінності, що поділяють всі члени організації. Даний тип організаційної культури відрізняється згуртованістю, співучастю, відчуттям організації як «ми». Для кланової організаційної культури характерна командна робота, програма залучення найманих працівників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними. Організація акцентує увагу на довготривалій вигоді від вдосконалення персоналу, велике значення має високий рівень згуртованості колективу та певний моральний клімат.

Адхократична організаційна культура найшвидше реагує на мінливі зовнішні умови та являє собою динамічну організаційну одиницю. У даному типі організації більшість персоналу виконує свої обов'язки у складі цільової групи, щойно виконано поставлене завдання. Відмінною рисою даної культури є акцент на прогнозуванні майбутнього, певна організаційна анархія, але з внутрішнім підпорядкуванням певній дисципліні. Головною метою в організації з адхократичним типом культури є прискорення адаптивності, забезпечення гнучкості й творчий підхід до справи у ситуаціях, для яких характерна невизначеність, неоднозначність та творчий стиль роботи. Лідерство у даному типі організації полягає в умінні передбачати, новаторстві, орієнтації на ризик. Сутність організації з адхократичною культурою полягає у експериментуванні та новаторстві, а важливим її елементом є готовність до змін і викликів часу і зовнішнього середовища.

Ринковий тип організаційної культури отримав свою назву завдяки тому, що функціонує як ринок, тобто орієнтована на зовнішнє оточення, а не на внутрішню діяльність. Увага в даному типі організації сфокусована на операціях із зовнішніми клієнтами. Ринковий тип культури розглядає робоче місце винятково з орієнтацією на результат. Лідери у даному типі організації проявляють твердість та суворість по відношенню до конкурентів. Організація має на меті лише перемагати. Успіх ринкового типу організації визначається у термінах ринкової частки та проникнення на ринки. Важливості набуває випередження конкурентів і лідерство на ринку [6].

Ієрархічний тип організаційної культури орієнтується на знеособлення, розподіл влади, облік, систему відбору за оцінками, набір правил і спеціалізацію. Відповідність даним характеристикам гарантує високу ефективність організації, що забезпечує формалізоване та структуроване місце роботи. Персонал керується чітко прописаними процедурами, а ефективні лідери є хорошими координаторами та організаторами. Хід діяльності організації має бути поступовим. У довгостроковій перспективі організація піклується про забезпечення стабільності, передбачуваності та рентабельності. Об'єднують персонал організації формальні правила й офіційна політика. Ієрархічний тип організаційної культури переважає у великих організаціях та урядових органах з великою кількістю стандартизованих процедур і безліччю ієрархічних рівнів [8].

Отже, яким би не був тип організаційної культури, йому притаманні певні характерні ознаки, різниця полягає лише у тому, на чому розставлені акценти з метою максимально ефективної діяльності. Варто зазначити, що для кожної економіки світу домінантним є певний тип організаційної культури, але це не означає, що інші типи культури відсутні. Так само й у нашій державі переважають ієрархічний у традиційних організаціях та адхократичний типи організаційної культури, хоча деякі організації мають ознаки кланової, а деякі – ринкової культури. Це пов'язано з тим, що українська економіка при переході на ринкові відносини перебуває на стадії становлення, а організації перебувають у пошуку оптимальної, іноді гібридної форми організаційної культури, що була б максимально ефективною у сучасних швидкозмінних економічних умовах.

Організаційна культура розглядається сучасними менеджерами як потужний стратегічний інструмент, який забезпечує орієнтацію всіх підрозділів та кожного з персо-

налу зокрема на спільні цілі, мобілізацію ініціативи співробітників та їх відданість, а також забезпечує комунікацію на всіх рівнях організації. Саме тому надзвичайно важливо, щоб формалізовані ознаки організаційної культури мали відповідне втілення у реальному житті, щоб заявлені постулати відповідали очікуванням персоналу.

З огляду на зазначене, науковець Л. Любов провів дослідження, діагностуючи, наскільки заявлені моделі організаційної культури відрізняються від реальних через патологічні зміни на робочому місці. В результаті було з'ясовано, що домінуючою моделлю організаційної культури, зазначеною опитаними (750 осіб), є ієрархічна (37,2%) та ринкова (31,2%). Однак, найбільш бажаною виявилася кланова модель (46,7%), а найменш бажаною – ринкова (14,7%). Отже, існуюча модель організаційної культури відрізняється від бажаної. Даний результат, на думку вченого, свідчить, що характеристики, притаманні моделі ринкової культури, не знаходять підтримки серед працівників. Актуальними для них є риси кланової культури: дружня атмосфера, взаємопідтримка, командна робота, добрий керівник. Це цінна порада для сучасних менеджерів, особливо тих, хто з задоволенням наслідуює токсичну модель лідерства й наївно вірить у його ефективність. Важко не погодитися з думкою, що дане управління припускає можливість сприйняття організаційної культури як інструменту панування, гноблення та психологічної тюрми. Це ознаки тих підприємств, модель організаційної культури яких діагностована як ринкова культура в першу чергу, а в другу – як ієрархічна. Для цих підприємств характерні патологічні зміни, питома вага яких суттєво відрізняється від рівня на підприємствах з клановим та адхократичним типом культури. Найбільш ворожим є середовище на підприємствах, орієнтованих винятково на максимізацію доданої вартості, постійну конкурентну боротьбу та покращення своїх позицій на ринку та тих, що мають найвищий рівень ієрархії та бюрократії. На підприємствах із ринковим та ієрархічним типом культури на найвищому рівні знаходиться професійне вигорання працівників, саме в цих організаціях працівники перевантажені обов'язками, страхом покарання у випадку супротиву. З двох згаданих вище токсичних моделей організаційної культури особливо важливими є негативні зміни на підприємствах з ринковою моделлю культури, що постійно вселяє працівникам почуття тривоги, страху, викликає стрес, хворобливий контроль, форсування конформістських установок. Саме тут найпоширенішим явищем названо непотизм, організаційну шизофренію та фрагментацію. Ці моделі характерні для більшості опитаних підприємств. Їх працівники вважають, що необхідно вносити зміни. Архаїчне управління за допомогою батога та пряника не є ефективним. Це шлях до ефективного зменшення задоволеності роботою, а отже і високого ризику зниження якості та ефективності праці. Зазначені викривлення мають бути заміщені новими стандартами управління – сприяння інноваційності й відповідальності, з акцентом на повазі до працівників та їх цінностей. Такою моделлю видається модель кланової культури, що найчастіше вказується респондентами як бажана. Отже, з одного боку організаційна культура може бути креативним інструментом творчої роботи, де працівники почуваються щасливими, з іншого – може деструктивно впливати на формування середовища праці. Яку форму вона прийме – залежить насамперед від рівня професіоналізму керівного складу, який відіграє ключову роль у процесі створення моделі організаційної культури [2, с. 87].

Представлені вище результати дослідження являють собою цікавий матеріал не лише для роздумів керівного складу підприємств. Дійсно, іноді те, що керівництво вважає благом, для пересічного працівника не має бажаної вартості. Для побудови ефективного мотиваційного механізму надзвичайно важливе значення має така структура організаційної культури, яка найбільше підходить для конкретного типу організації. Це означає, що у разі, якщо щось не спрацьовує належним чином, варто переглянути і власне структуру, і її складові.

Отже, організаційна культура формується під впливом двох груп факторів. До першої відноситься зовнішнє середовище, в якому працює підприємство, соціальні норми, притаманні тому чи іншому суспільству, ринкова та економічна ситуація, місце підприємства в суспільстві тощо. Друга група складається з цілеспрямованих дій керівництва та співробітників, які власне і формують організаційну культуру.

Звичайно, найпростіший шлях – створити організаційну культуру з нуля, в такому разі вона буде відповідати всім настановам упорядників. Але це можливо тільки у разі утворення нових підприємств. Більшість підприємств нашої держави вже працюють певний час на ринку та мають сформовану систему внутрішніх ціннісних орієнтацій, переконань і правил поведінки. Але формування організаційної культури – процес, що триває постійно, отже, час від часу необхідно коригувати її елементи (заміна небажаних / застарілих цінностей, норм і правил на елементи, що відповідають сучасним реаліям). Причому робити це потрібно поступово, тактовно, щоб уникнути різкого опору і неприйняття нововведень з боку персоналу (особливо це стосується працівників з великим стажем роботи в певній організації) [8].

На формування організаційної культури підприємства впливають такі ключові фактори:

- особистість керівника;
- сфера діяльності, особливості технології;
- норми та вимоги середовища;
- етап розвитку підприємства.

Але незважаючи на впливовість зазначених вище факторів, організаційна культура формується із застосуванням певних підходів та за певною структурою.

За В. Михайличенко та О. Довгальною, існує чотири основних підходи до формування організаційної культури:

- внутрішній, який ґрунтується на виборі місії, соціальний зміст якої спрямований здебільшого на внутрішнє середовище організації;
- когнітивний, спрямований на навчання і розвиток персоналу;
- символічний, за якого зовнішні прояви організаційної культури є першочерговими;
- стимулюючий, орієнтований на створення системи мотивації персоналу [4, с. 160–161].

В організаційній культурі з метою формування відданості співробітників до цілей і цінностей підприємства можуть використовуватися різні методи. Інструментами формування відданості та прихильності персоналу може слугувати брендинг, корпоративні медіа, розроблені організацією стандарти.

Залучення персоналу до організаційної культури полягає у постійному його навчанні та розвитку, проведенні регулярних корпоративних заходів, таких як конференції, семінари, конкурси, заходів із заохочення ініціативи та ін.

З метою підвищення рівня лояльності персоналу компанія має впроваджувати різноманітні соціальні програми, впроваджувати пільги та привілеї для працівників, проводити корпоративні свята, сімейні програми, не залишаючи осторонь спорт, культуру, благодійність та екологічну ситуацію.

Організаційна культура створюється як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та співробітників на реалізацію спільних цілей. Формування та розвиток організаційної культури як інструмент ціннісно-орієнтованого менеджменту має свої переваги порівняно зі звичайним менеджментом та створює ефект соціального полегшення як для керівництва, так і для персоналу. Щодо формування організаційної культури загалом, то якщо місію і стратегію розробляє керівництво підприємства, то систему цінностей не можна просто проголосити, як і змусити персонал дотримуватися їх за наказом. З моменту заснування підприємства система

його цінностей, як правило, збігається з ціннісними орієнтаціями його засновників або власників. Але щойно до оперативного управління підприємством приступають наймані менеджери, система цінностей підприємства може піддаватися перегляду. Лише свідоме визначення та утвердження цінностей може допомогти цього уникнути.

Варто зазначити, що організаційна культура суто індивідуальна для кожного підприємства, тим не менш, вона залежить від великої кількості факторів: культурних традицій конкретної держави, її ідеології (за наявності), масштабів і напрямів розвитку конкретного підприємства, статево-вікового складу її співробітників, розташування офісу та ін. Усі ці фактори формують основну складову організаційної культури – її цінності. Вони мають різні прояви в межах даної організації.

Однак варто зазначити, що не всі цінності організації, усвідомлені і навіть прийняті працівниками як такі, дійсно стають особистими цінностями кожного з них. Тому необхідно з метою залучення працівника до ціннісної орієнтації підприємства практично включити його у діяльність підприємства, спрямовану на реалізацію тієї чи іншої цінності. Тільки діючи щодня відповідно до організаційних цінностей, дотримуючись встановлених норм і правил поведінки, працівник може стати представником підприємства, що відповідає соціальним очікуванням і вимогам організації.

Повна ідентифікація працівника з підприємством означає, що він не тільки усвідомлює ідеали підприємства, суворо дотримується встановлених правил і норм поведінки, але й внутрішньо цілком приймає цінності організації. У такому разі культурні цінності підприємства стають індивідуальними цінностями працівника, посідаючи чільне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Працівники дотримуються правил і норм поведінки відповідно до організаційної культури підприємства. Сукупність правил і норм поведінки, стандартів взаємовідносин між працівниками, а також між ними та керівниками чи керівництвом груп, підрозділів підприємства виражається в офіційних документах, кодексах організаційної поведінки тощо. В них містяться правила, які зазначають, що ніколи не можна робити в даній організації, що необхідно робити в даній організації, і правила, яких бажано дотримуватися.

З метою збереження існуючої системи культурних цінностей підприємства необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтацій співробітників, щоб переконатися в тому, що їх цінності максимально наближені до цінностей самого підприємства.

Необхідно здійснити цілий комплекс послідовних заходів, щоб досягти повної ідентифікації працівників з підприємством, починаючи з ретельного відбору кандидатів на роботу в організації. Ще одним із заходів підтримки організаційної культури є визнання та кар'єрний ріст тих працівників, які можуть бути взірцем для інших працівників підприємства. Такий підхід до формування рольових моделей на підприємстві є однією з найбільш ефективних форм просування організаційних цінностей.

Для зміцнення цінностей організації можна також ввести заохочення за дотримання норм і правил, встановлених в організації, та покарання за нехтування ними, але на даному етапі ми не розглядаємо їх докладно, оскільки це стосується механізмів мотивації, які будуть детально розглянуті у наступних розділах.

Підсумовуючи зазначене вище, до методів підтримки організаційної культури підприємства відносяться:

1. Документи, прийняті компанією: місія, цілі, правила та принципи організації.
2. Норми поведінки, стиль і спосіб спілкування керівництва з підлеглими.
3. Зовнішня атрибутика, система винагород, статусні символи, критерії прийняття кадрових рішень (нагороди та привілеї).
4. Історії, легенди, міфи та ритуали, пов'язані з появою та діяльністю підприємства, його засновниками або видатними працівниками.

5. Завдання, функції, показники, що є предметом постійної уваги менеджменту підприємства.

6. Поведінка керівництва у кризових ситуаціях.

7. Кадрова політика підприємства, що охоплює весь цикл роботи з персоналом.

Звичайно, це не повний перелік факторів, які формують організаційну культуру з огляду на складність досліджуваного феномену. Так само й будь-які зміни в організаційній культурі вимагають від співробітників значних зусиль і часу для прийняття нових цінностей, адаптації до нових умов праці.

На зміни в організаційній культурі можуть впливати також такі фактори, як персональні зміни в керівництві, фаза життєвого циклу підприємства, вік підприємства, розмір підприємства, сила існуючої культури і субкультур тощо.

Узгодження організаційної культури зі стратегією підприємства відбувається шляхом діагностики існуючої культури, визначення необхідних засад організаційної культури для досягнення стратегічних цілей підприємства або запровадження програми необхідних змін в організаційних цінностях, системах, символах і поведінці, виявлення конфліктів між існуючою та бажаною організаційною культурою, власне внесення самих змін.

Висновки. Організаційна культура підприємства – це сукупність переконань, настанов, моделей поведінки, правил, підходів до роботи, способів спілкування, яких свідомо чи несвідомо дотримується більшість працівників підприємства. Організаційну культуру можна охарактеризувати як вираження основних цінностей і норм в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, що здійснюється в рамках конкретної діяльності підприємства. Узагальнено можна сказати, що формування організаційної культури включає: розробку філософії підприємства; управління організаційними комунікаціями; формування організованих команд, колективів; розвиток лідерства; управління ефективністю роботи персоналу з урахуванням мотиваційного компоненту.

На формування організаційної культури впливають: культура суспільства, в якому працює підприємство, культура лідерства вищого менеджменту, керівництво підприємства, наполегливість менеджменту у впровадженні нових норм поведінки, ідей, настанов, ціннісних орієнтацій. Ефективна організаційна культура має вчасно та адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність.

Організаційна культура формується в ході практичної підприємницької діяльності як відповідь на проблеми, які ставить перед підприємством зовнішнє і внутрішнє середовище. Зміст роботи, особистість керівника, стиль керівництва, особливості психологічного клімату – ці та інші фактори впливають на організаційну культуру кожного підприємства. Формувати та впроваджувати організаційну культуру на підприємстві досить складний процес, іноді для цього потрібні роки.

Список використаних джерел:

1. Cameron Kim, Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011. 320 p. URL: https://books.google.co.zw/books?id=dOuuBgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 12.08.2022).

2. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81–89.

3. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(3). С. 79–83.

4. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158–164.
5. Науменко Н.М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 34–40.
6. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 19–22.
7. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12–15. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12 (дата звернення: 12.08.2022).
8. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. № 1. С. 226–235.

References:

1. Cameron Kim, Quinn Robert E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Prentice Hall : John Wiley & Sons. Available at : https://books.google.co.zw/books?id=dOuuBgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false (accessed 12 August 2022).
2. Liubov L. (2021) Modeli orhanizatsiinoi kultury pidprijemstva v konteksti destruktivnykh zmin [Models of organizational culture of the enterprise in the context of destructive changes]. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 3 (27), pp. 81–89.
3. Liubomudrova N.P. (2015) Orhanizatsiina kultura yak faktor formuvannia systemy motyvatsii personalu pidprijemstva [Organizational culture as a factor in the formation of the company's personnel motivation system]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, vol. 11(3), pp. 79–83.
4. Mykhailychenko V., Dovhalova O. (2021) Upravlinnia formuvanniam orhanizatsiinoi kultury pidprijemstva [Management of the formation of the organizational culture of the enterprise]. *Galician economic journal*, no. 3(70), pp. 158–164.
5. Науменко Н.М. (2013) Parametry orhanizatsiinoi kultury, shcho vplyvaiut na konkurentospromozhnist pidprijemstva [Parameters of organizational culture affecting the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika i menedzhment kultury*, no. 2, pp. 34–40.
6. Slabko Ya.Ya. (2014) Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidprijemstva: innovatsiinyi aspekt [Management of the organizational culture of the enterprise: an innovative aspect]. *Journal «Investytsiyyi: praktyka ta dosvid»*, no. 7, pp. 19–22.
7. Harizon Yu.I., Kharchenko H.A. (2021) Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v pidprijemstvi [Formation of organizational culture in the enterprise]. *Science, Research, Development*, no. 39, pp. 12–15. Available at: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12. (accessed 12 August 2022).
8. Kharchyshyna O.V. (2008) Orhanizatsiina kultura yak faktor motyvatsii personalu pidprijemstva [Organizational culture as a factor in the motivation of the company's personnel]. *Bulletin of the Zhytomyr State Agroecological University*, no. 1, pp. 226–235.