

ЛЕБІДЬ Олеся Вікторівна,  
кандидат економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічного  
аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця  
ORCID ID: 0000-0002-6584-8390

## РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Лебідь О. В. Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві.*

**Вступ.** Дослідження присвячено ідентифікації місця організаційної культури в парадигмі сучасного менеджменту, що вирішує практичну проблему оптимізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві.

**Мета** статті полягає у вирішенні практичної проблеми оптимізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві в парадигмі сучасного менеджменту.

**Результати.** Визначено місце організаційної культури в механізмі управління змінами як складової непрямої чинників впливу стратегічного спрямування. Сутність організаційної культури розкрито через такі складові, як набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції працюючих, набір найбільш важливих допущень, складний комплекс допущень, набір положень, сукупність основних переконань, система матеріальних і духовних цінностей, соціально-духовне поле компанії, складна композиція різних допущень і передумов. Розглянуто системоутворюючі елементи організаційної культури: біхевіористичні складові, морально-етичні складові, когнітивні складові, матеріальні складові. Ідентифіковано глобальні і локальні цілі формування організаційної культури, а також інструменти їх реалізації. Доведено актуальність коригування місії підприємства відповідно до принципів соціальної відповідальності, що включає елементи зовнішньої та внутрішньої корпоративної стратегії.

**Висновки.** Розкрито особливості імплементації парадигми організаційної культури в бізнес-середовищі України з урахуванням таких характеристик як: правовий нігілізм, що призвів до деформації правової свідомості; відношення до витрат, пов'язаних з формуванням і підтриманням елементів організаційної культури, як непродуктивних; низький рівень усвідомлення ролі бізнесу в суспільних процесах; нерівномірність врахування інтересів зацікавлених сторін, відсутність управлінських навичок з питань організаційної культури у менеджерів малих та середніх підприємств.

**Ключові слова:** організаційна культура, стратегічне управління, механізм управління, соціальна відповідальність бізнесу.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Соціальна підсистема управління підприємством включає сукупність його працівників з потенціями щодо професійної підготовки та певного досвіду практичної діяльності. Це найбільш оперативний елемент всієї системи управління підприємством. Від фіксаційного, демографічного складу персоналу, їх здібностей адаптуватися до змін в процесі реалізації цілей системи залежить ефективність і конкурентоспроможність будь-якого підприємства. При цьому конкуренція на ринку в цілому та на ринку праці, зокрема, ставить перед сучасними менеджерами задачу створення конкурентоспроможної організації з унікальною культурою. Саме вона виступає дієвим управлінським інструментом зі значним потенціалом ефективного впливу на структуру суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній теорії менеджменту організаційна культура зайняла місце системоутворюючого елементу розв'язання завдань стратегічного управління. Це зумовлює інтерес до зазначеної проблематики серед вітчизняних та зарубіжних вчених. Науковий доробок, зокрема, представлено працями таких економістів, як Ф. Лютенс, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С. Роббінс, Е. Долан, Дж. Стюарт, Н. Нижник, О. Харчишина, В. Співак, Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон, Р. Куїнн, Л. Хаєт, С. Коссен, О. Виханський, М. Курбатова, А. Радугін, М. Дороніна, М. Магура, О. Білецька. Недостатньо розробленим залишається сегмент досліджень, що стосується практичного сприйняття парадигми організаційної культури в рамках функціонування українських підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення місця організаційної культури в парадигмі сучасного менеджменту, що вирішує практичну проблему оптимізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В механізмі управління змінами організаційна культура входить до групи непрямих чинників впливу стратегічного спрямування. Дія зазначеного фактору є опосередкованою і реалізується через персонал підприємства. Сучасний менеджер вирішує завдання щодо формування бажаної поведінки і компетенцій працівників через створення ефективної системи мотивації праці у відповідності до цілей та місії фірми, формування лояльності персоналу. Поточний стан розвитку і функціонування ринкового механізму актуалізує значення організаційної культури як елемента стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції, створення успішних брендів, забезпечення чуйного ставлення до клієнтів.

На основі аналізу представлених у науковій літературі визначень організаційної культури [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10] зроблено висновки, що сутність досліджуваного поняття розкривається через такі складові, як: набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працюючих, набір найбільш важливих допущень, складний комплекс допущень, набір положень, сукупність основних переконань, система матеріальних і духовних цінностей, соціально-духовне поле компанії, складна композиція різних допущень і передумов.

Елементи організаційної культури набуваються групою в рамках вирішення проблем внутрішньої інтеграції й адаптації до зовнішнього середовища. Вони декларуються організацією та задають персоналу орієнтири поведінки, проявляються у сприйнятті членами колективу себе в оточуючому середовищі. Такий чинник, як організаційна культура, буде дієво впливати на підприємство лише у випадку, коли вона сприймається позитивно більшістю членів організації.

До складу системоутворюючих елементів організаційної культури входять (за Кошельником В.) [11]:

1. Біхевіристичні складові: тип поведінки, мотиви, стимули.
2. Морально-етичні складові: звичаї та традиції, обряди та ритуали, образи, легенди та міфи, символи.
3. Когнітивні складові: місія, цінності, ідеали, установки, бажання.

4. Матеріальні складові: споруда, в якій розміщена організація; планування приміщень, оформлення інтер'єру, кімнати прийому, меблі, фірмовий одяг для працівників.

Наукова проблема визначення місця організаційної культури в механізмі управління стратегічними змінами вирішувалась нами шляхом ідентифікації глобальних і локальних цілей формування організаційної культури, що адекватно відбиває стратегію фірми і враховує вимоги зовнішнього середовища, а також інструментів їх реалізації.

Так, до глобальних цілей ми віднесли:

- ❖ економічний ефект;
- ❖ інноваційний ефект;
- ❖ соціальний ефект;
- ❖ гармонійність соціально-культурного розвитку підприємства.

Локальні цілі представлено:

- ❖ підвищенням продуктивності праці;
- ❖ створенням та підтримкою бренда;
- ❖ забезпеченням чуйного ставлення до клієнтів.

Набір інструментів включає:

- ❖ мотивацію персоналу;
- ❖ створення оптимальної структури персоналу за ознакою компетентності;
- ❖ формування інноваційної структури управління, організаційної структури;
- ❖ організаційну практику;
- ❖ систему критеріїв для заохочення працівників;
- ❖ реакцію керівників на критичні ситуації в організації;
- ❖ критерії відбору, призначення, просування і звільнення працівників.

Цікавою з огляду на конкретизацію бачення місця організаційної культури в парадигмі сучасного менеджменту є схема, розроблена Грібахом О.О. [12, с. 107].

Висока організаційна культура забезпечує узгодженість дій персоналу організації, його зацікавленість в отриманні позитивного результату через усвідомлення себе як активного актора. Залучення та участь в обрядах, звичаях та ритуалах сприяють розвитку почуття причетності та відповідальності, а відтак – відданості організації, дотриманню відповідних правил та підвищенню продуктивності праці.

У структурі когнітивної складової організаційної культури центральне місце займають місія та ціннісні орієнтири підприємства. Слід зазначити, що з огляду на сучасні світові тенденції розвитку й ускладнення процесів взаємодії суспільства і бізнесу все більш актуальним є коригування місії підприємства

відповідно до принципів соціальної відповідальності.

Під соціальною відповідальністю бізнесу розуміється активна соціальна позиція компанії, сутність якої полягає у взаємодії із суспільством через участь у вирішенні нагальних соціальних проблем; відповідальне ставлення до свого продукту або послуги, до

споживачів, працівників, партнерів. Система соціальної відповідальності бізнесу включає елементи зовнішньої та внутрішньої корпоративної стратегії. Скористаємося результатами дослідження елементів соціальної відповідальності бізнесу (табл. 1), наданими у дослідженні Комарової К.В. і Ковальчук Н.В. [13, с. 28].

Таблиця 1

**Характеристика елементів соціальної відповідальності бізнесу в реалізації корпоративної стратегії розвитку підприємства**

Складові зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності	Складові внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності
Кредити (гранти) на благодійні цілі	Соціальні інвестиції
Фінансова і матеріальна допомога	Наукові і практичні розробки
Стипендіальні програми	Екологічна програма
Робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами	Етичні та інші стандарти роботи
Курси перекваліфікації працівників	Кар'єрний ріст персоналу
Партнерські проекти з владою, навчальними установами	Прозорість та конкретність у наданні звітності
Волонтерська діяльність та діяльність громадських організацій	Стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації)
Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально значущих подій	Соціальні пакети

*Розроблено автором*

Виділяють три рівні реалізації концепції соціальної відповідальності:

Перший (базовий) рівень – легальне ведення бізнесу. Сплачені у повному обсязі податки є джерелом доходу бюджету, звідки кошти надходять на реалізацію соціальних програм.

Другий (корпоративний) рівень – забезпечення економічно обґрунтованого рівня заробітної плати. Для більшості працівників це єдине джерело доходів, і саме її розмір визначає потенційні можливості підтримки належного стану здоров'я, доступу до освіти, саморозвитку на основі залучення до культурних заходів.

Третій (вищий) рівень – добродійність як система зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності (кредити і гранти на благодійні цілі, фінансова і матеріальна допомога обраним суб'єктам, стипендіальні програми, партнерські проекти з владою, волонтерська діяльність).

Вибір елементів соціальної відповідальності для кожного підприємства детермінується цілями стратегічного розвитку, тобто спрямований на реалізацію своїх інтересів та інтересів зацікавлених груп учасників. Це дозволяє покращити результати фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання та підвищити його конкурентоспроможність.

Одне з останніх досліджень з приводу впливу парадигми соціальної відповідальності на фінансово-економічні показники функціонування підприємства було проведено в

1997 р. Сандрою Ваддок та Семюелем Грейвзом. Порівнювалися компанії, що працюють в одному ринковому секторі і мають приблизно однакові розміри, а також обсяги діяльності. Об'єктами аналізу стали 22 компанії: 11 – з високими показниками соціальної відповідальності і 11 – з низькими. Компанії оцінювалися за такими показниками: дохід з інвестицій, дохід від продажу, чистий прибуток тощо. Дослідження засвідчило, що впродовж 10 років у компаній, які реалізують концепцію соціальної відповідальності, фінансові показники були вищими, ніж у соціально невідповідальних компаній, а саме: дохід від інвестованого капіталу більший на 9,8%, дохід з активів – на 3,55%, дохід з продажу – на 2,79%, прибуток – на 63,5% [14].

Вплив концепції соціальної відповідальності на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання проявляється через поліпшення іміджу та репутації брендів, підвищення обсягів продажів і лояльності споживачів до продукції компанії, зменшення показників плинності кадрів, налагодження партнерських стосунків з владою, полегшення доступу до засобів масової інформації, зростання зацікавленості інвесторів.

Аналіз концептуальних принципів діяльності українських компаній дозволяє говорити про недостатню увагу до питань організаційної культури, що пояснюється наявністю таких характеристик суб'єктів бізнесу, як: правовий нігілізм, що призвів до деформації правової свідомості; відношення до витрат, пов'язаних з формуванням і

підтриманням елементів організаційної культури як непродуктивних; низький рівень усвідомлення ролі бізнесу у суспільних процесах; нерівномірність врахування інтересів зацікавлених сторін, відсутність управлінських навичок з питань організаційної культури у менеджерів малих та середніх підприємств. Основними провідниками концепції використання організаційної культури як системоутворюючого елементу розв'язання завдань стратегічного управління в бізнес-середовищі України є компанії, створені за участю іноземного капіталу, зокрема філії зарубіжних компаній, де практика формування і розвитку організаційної культури є більш традиційною і має довгу історію.

**Висновки.** Організаційна культура є фактором непрямого впливу стратегічного спрямування в механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства. Сутність організаційної культури розкривається через

систему складових, до яких включено: набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції працюючих, набір найбільш важливих допущень, складний комплекс допущень, набір положень, сукупність основних переконань, система матеріальних і духовних цінностей, соціально-духовне поле компанії, складна композиція різних допущень і передумов.

Формування організаційної культури, що адекватно відбиває стратегію фірми і враховує вимоги зовнішнього середовища, проходить через досягнення глобальних і локальних цілей з використанням системи іманентних елементів.

Коригування місії підприємства відповідно до принципів соціальної відповідальності є найбільш актуальним і перспективним на шляху досягнення стратегічної мети формування стійких конкурентних переваг.

#### Література.

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М.: Питер, 2007. 336 с.
2. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы. *Социологические исследования*. 2005. № 4. С. 130 – 136.
3. Корпоративна культура: навч. посіб. За заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
4. Радугін А. А. Організаційна культура. Организационное поведение: Хрестоматия; редактор – составитель Райгородский Д. Я. Самара: Изд-во «Бахрах-М», 2006. С. 50 – 72.
5. Доронина М. С. Управление мотивацией. Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. 240 с.
6. Лютенс Ф. Организационное поведение; Пер. с англ. 7-го изд. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
7. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: учебн. пособие. М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. 368 с.
8. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. СОЦИС. 1996. № 7. С. 48.
9. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. *Управление персоналом*. 2002. № 1 (66). С. 24–29.
10. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т. А. Лапина. Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. 96 с.
11. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchetei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchetei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf)
12. Грїбахо О. О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. №1 (14). С. 104-112.
13. Комарова К.В. і Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. №5-6. С. 25-30.
14. Толстов І.В. Концептуальні основи розвитку соціальної відповідальності: Конспект лекції. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 25 с.

#### References.

1. Shein, E. (2007). *Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo*. [Organizational culture and leadership]. Pyter. Moscow. Russia.
2. Mогutnova, N. N. (2005). "Korporatyvnaia kultura: poniatye, podkhody". *Sotsyolohycheskye yssledovaniya*. no. 4. pp. 130 – 136.
3. *Korporatyvna kultura*. [Corporate culture]. (2003). In *Khaieta, H. L. "Tsentri navchalnoi literatury"*. Kyiv. Ukrain.

4. Raduhin, A. A. (2006). Orhanizatsiina kultura. [Organizational culture]. *Orhanyzatsyonnoe povedenye: Khrestomatyia*. In Raihorodskiy, D. Ya. (ed.). Yzd-vo «Bakhrakh-M». Samara. Russia.
  5. Doronyna, M. S. (2006). Upravlenye motyvatsyei [Motivation management]. Yzd. KhNЭU. Kharkov. Ukrain.
  6. Liutens, F. (1999). Orhanyzatsyonnoe povedenye. [Organizational behavior]. Translated. YNFRA-M. Moscow. Russia.
  7. Malynyn, E. D. (2004). Orhanyzatsyonnaia kultura y efektyvnost byznesa. [Organizational culture and business efficiency]. Yzd-vo NPO «MODЭK». Voronezh. Russia.
  8. Shcherbyna, S. V. (1996). "Orhanyzatsyonnaia kultura v zapadnoi tradytsyy: pryroda, lohyka formyrovaniya y funktsyy". *SOTsYS*. no. 7. pp. 48.
  9. Mahura, M. (2002). "Orhanyzatsyonnaia kultura kak sredstvo uspeshnoi realizatsyy orhanyzatsyonnykh yzmeneniy". *Upravlenye personalom*. no. 1 (66). pp. 24–29.
  10. Korporativnaia kultura. (2005). [Corporate culture]. In *Lapyna, T. A.* (ed.). Yzd-vo OmHu. Omsk. Russia.
  11. Koshelnyk, V. M. Sutnist ta znachennia orhanizatsiinoi kultury u systemi upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tranzytyvnoi ekonomiky. [The essence and importance of organizational culture in the management system of the enterprise in a transitive economy]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_47.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf)
  12. Hribakho, O. O. (2013). "Orhanizatsiina kultura pidpriemstva yak chynnyk pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti". *Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*. no. 1 (14). pp. 104-112.
  13. Komarova, K.V., Kovalchuk, N.V. (2016). "Sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii rozvytku biznesu na pidpriemstvakh Ukrainy". *Innovatsiina ekonomika*. no. 5-6. pp. 25-30.
  14. Tolstov, I.V. (2016). Kontseptualni osnovy rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti. [Conceptual bases of development of social responsibility]. UkrDUZT. Kharkiv. Ukrain.
- 

**Abstract.**

**Lebid Olesia. The role of organizational culture in the implementation of the strategic change management mechanism at the enterprise.**

**Introduction.** The study presents the identification of the place of organizational culture in the paradigm of modern management, which solves the practical problem of optimizing the mechanism of strategic change management at the enterprise.

The **purpose** of the article is to solve the practical problem of optimizing the mechanism of strategic change management at the enterprise in the paradigm of modern management.

**Results.** The place of organizational culture in the mechanism of change management as a component of indirect factors of influence of a strategic direction is defined. The essence of organizational culture is revealed through such components as a set of techniques and rules for solving problems of external adaptation and internal integration of employees, a set of the most important assumptions, a complex set of assumptions, a set of provisions, a set of basic beliefs, complex composition of different assumptions and preconditions. The system-forming elements of organizational culture are considered: behavioral components, moral and ethical components, cognitive components, material components. Global and local goals of organizational culture formation, as well as tools for their implementation are identified. The relevance of adjusting the mission of the enterprise in accordance with the principles of social responsibility, which includes elements of external and internal corporate strategy.

**Conclusions.** The peculiarities of the implementation of the organizational culture paradigm in the business environment of Ukraine are revealed, taking into account such characteristics as: legal nihilism, which led to the deformation of legal consciousness; attitude to the costs associated with the formation and maintenance of elements of organizational culture as unproductive; low level of awareness of the business role in social processes; uneven consideration of stakeholders interests, lack of management skills in organizational culture in small and medium enterprises managers.

**Key words:** organizational culture, strategic management, management mechanism, social responsibility of business.

---

Стаття надійшла до редакції 15.01.2020 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Лебідь О. В. Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 87-91.

Lebid Olesia. The role of organizational culture in the implementation of the strategic change management mechanism at the enterprise. *Actual problems of innovative economy*. 2020. No. 1, pp. 87-91.

