

Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»**

Виконав: студент 6 курсу 635-М групи

Галузь знань:

28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність:

281 «Публічне управління та адміністрування»

Коваленко Денис Андрійович

Керівник: кандидат наук з державного
управління, доцент

Штиршов Олександр Миколайович

Рецензент: кандидат політичних наук,
доцент

Бондар Ганна Леонідівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ.....</p>	
8	
1.1. Сутність та значення організаційної культури для сучасної організації.....	8
1.2. Механізм та умови формування організаційної культури.....	29
1.3. Складові ефективної організаційної культури.....	40
<p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....</p>	
44	
2.1. Фактори вибору організаційної структури управління.....	44
2.2. Аналіз змін в організаційній культурі публічної служби.....	48
2.3. Розвиток організаційної культури в публічному управлінні.....	56
<p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....</p>	
65	
3.1. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби.....	65
3.2. Вплив організаційної культури державних органів влади на процеси реформування публічного управління в економічно розвинених країнах.....	73
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Сучасний світовий рівень менеджменту передбачає, що об'єктом управлінської діяльності у будь-якій сфері є, поряд з процесами та людьми, організаційні культури різних типів. Вважається, що оволодіння інноваційними управлінськими (кадровими) технологіями неможливе без опанування засад організаційно-культурного підходу, який дає комплексне розуміння процесів еволюції та функціонування організації з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей в багатофункціональних та динамічних контекстах. Сучасні керівники в сферах бізнесу та виробництва розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати своїх співробітників на загально організаційні цілі, мобілізувати їх ініціативу та поліпшувати їх взаємовідносини. Вони прагнуть створити таку організаційну культуру, яку б розуміли і підтримували усі співробітники. Так історично склалося, що такий потужний важіль в управлінні персоналом як організаційна культура до цього часу в сфері державної служби України як соціального та державно-правового інституту не знайшов відповідної уваги науковців і використання на практиці. Пояснення такого факту міститься у всім відомих особливостях управління персоналом у сфері державної служби, а саме: воно відбувається в межах єдиної системи влади та державного управління на основі єдиних правових, організаційних та функціональних принципів. До того ж управління персоналом суворо регламентовано законами, нормативно-правовими актами, бюджетом і абсолютно соціально обумовлено. Наявність цих факторів, безумовно, не сприяє будь-яким ініціативам стосовно глибокого вивчення та належного використання в сфері державної служби

такого феномену як організаційна культура. Разом з тим, існує наукова думка, що «державна служба» як суспільне явище є своєрідною формою відображення суспільних зв'язків і відносин, показником міри гуманності, людяності чинних у суспільстві порядків, тобто є явищем, яке віддзеркалює стан дотримання загальнолюдських цінностей в суспільстві та державі.

Сучасні менеджери організацій (підприємств) розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість і полегшувати спілкування. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб всі співробітники розуміли і дотримувалися її.

Вивчення організаційної культури посилює розуміння цінності людського капіталу, де в центр уваги ставиться особистість, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Висока організаційна культура може бути ефективнішою, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти увагу розвитку формальних правил поведінки, та тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників. Організаційна культура закладається у підсвідомості працівників та визначає стиль поведінки працівників.

В організаційній культурі кристалізуються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку організації, і свідомими зусиллями керівників та власників. Саме це дає підстави вважати, що культура організації (компанії) є, по суті, найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом економічного розвитку. Організаційна культура пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, вона є одночасно і продуктом життєдіяльності організації (підприємства), і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності. Отже, в сучасних умовах, головним завданням менеджменту стає

позиціонування організації (підприємства) у суспільстві.

Для досягнення цієї мети вирішальне значення має організаційна культура як набір принципів і цінностей, який дозволяє ідентифікувати дану компанію і відрізнити її від іншої.

Суттєвий крок у дослідження теорії організаційної культури внесли праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які розвинули такі теоретичні і практичні її аспекти: оцінка і управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Е. Шейн, А. Воронкова, Г. Захарчин); оцінка впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління полікультурними організаціями (Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстед); дослідження організаційної культури як важливого важеля управління персоналом (Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, Є. Ходаківський) і суттєвого чинника конкурентоспроможності та організаційного проектування (О. Драган, В. Кукоба); вивчення організаційної культури як складової бренд-інтегрованого менеджменту (Г. Тульчинський, Е. Капітонов) та фактору формування інтелектуального капіталу (О. Бутнік-Сіверський, С. Шкарлет, І. Мойсеєнко, Г. Жаворонкова).

В Україні дослідження проблеми організаційної культури знаходяться на початковому етапі, а тому не мають системного характеру. Незважаючи на велике практичне значення цієї проблеми і значний інтерес до неї фахівців-практиків з управління персоналом, масштабні наукові дослідження в нашій країні з цієї проблематики не проводяться. Найчастіше вітчизняні науковці розглядають організаційну культуру як важливий аспект забезпечення ефективного управління персоналом (М. Дороніна, А. Доронін, А. Воронкова, Н. Гавкалова, В. Ковальова), як необхідну складову формування інтелектуального капіталу (О. Бутнік-Сіверський, С. Шкарлет, І. Мойсеєнко, Г. Жаворонкова), як складову праксеологічного підходу у менеджменті, необхідну умову забезпечення етики ділової взаємодії (Є. Ходаківський, Г. Чайка).

Тобто, у більшості зазначених вище праць організаційна культура розглядається відокремлено від системи менеджменту в цілому, а наукові спроби дослідження організаційної культури як іманентної складової системи управління, обґрунтування її економічної сутності представлені лише фрагментарно. Залишається потреба в з'ясуванні впливу, конкретних факторів та складових організаційної культури на розвиток та результативність діяльності організації (підприємства).

Метою дослідження є розкриття сутності організаційної культури як інструменту управління, її ролі в управлінні у сфері державної служби, а також визначення факторів її розвитку.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлені такі **завдання**:

- розкрити сутність організаційної культури у сучасній парадигмі менеджменту;
- узагальнити теоретико-методологічні підходи до трактування дефініції «організаційна культура» та визначити її економічну сутність;
- розробити підходи до розуміння властивостей і функцій організаційної культури;
- визначити процес, етапи та методи формування організаційної культури;
- дослідити сучасну методологію діагностики організаційної культури;
- систематизувати типології організаційної культури; розглянути розвиток організаційної культури в публічному управлінні;
- розкрити особливості організаційної культури різних країн.

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційної культури як важливої складової системи управління.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування організаційної культури в системі менеджменту.

При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися наступні методи: загальнонаукові: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних

рекомендацій); системний і комплексний підходи (при дослідженні практики формування організаційної культури підприємства); аналітичні методи: традиційні методи і прийоми економічного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний (для побудови графіків).

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові праці офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України та його регіональних управлінь, документи інших органів виконавчої влади, періодичні видання та щорічники міжнародних організацій, публічні матеріали що наявні у мережі Інтернет.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. списку використаних джерел (64 найменування). Повний обсяг роботи становить 95 сторінок, з них основного тексту – 88 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та значення організаційної культури для сучасної організації

Однією з передумов побудови в Україні громадянського суспільства є реформування державного управління. Процеси глобалізації на початку ХХІ ст. охоплюють усі напрями людської діяльності та суттєво змінюють погляди на роль і місце держави в сучасному суспільстві. Вивчення світової практики дає змогу виділити характерні закономірності, притаманні ефективно діючому держапарату, та визначити основні з напрямів його еволюції.

Сучасний світовий рівень менеджменту передбачає, що об'єктом управлінської діяльності у будь-якій сфері є, поряд з процесами та людьми, організаційні культури різних типів. «Вважається, що оволодіння інноваційними управлінськими (кадровими) технологіями неможливе без опанування засад організаційно-культурного підходу, який дає комплексне розуміння процесів еволюції та функціонування організації з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей в багатofункціональних та динамічних контекстах. Сучасні керівники в сферах бізнесу та виробництва розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати своїх співробітників на загально організаційні цілі, мобілізувати їх ініціативу та поліпшувати їх взаємовідносини. Вони прагнуть створити таку організаційну культуру, яку б розуміли і підтримували усі співробітники»[52]. Так історично склалося, що такий потужний важіль в управлінні персоналом як організаційна культура до цього часу в сфері державної служби України як соціального та державно-правового інституту не знайшов відповідної уваги науковців і використання на практиці. Пояснення такого факту міститься у всім відомих особливостях

управління персоналом у сфері державної служби, а саме: воно відбувається в межах єдиної системи влади та державного управління на основі єдиних правових, організаційних та функціональних принципів. До того ж управління персоналом суворо регламентовано законами, нормативно-правовими актами, бюджетом і абсолютно соціально обумовлено. Наявність цих факторів, безумовно, не сприяє будь-яким ініціативам стосовно глибокого вивчення та належного використання в сфері державної служби такого феномену як організаційна культура. Разом з тим, існує наукова думка, що «державна служба як суспільне явище є своєрідною формою відображення суспільних зв'язків і відносин, показником міри гуманності, людяності чинних у суспільстві порядків, тобто є явищем, яке віддзеркалює стан дотримання загальнолюдських цінностей в суспільстві та державі» [18]. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Провідні вітчизняні науковці-дослідники у сфері державного управління Т. Желюк, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, Л. Пашко, С. Серьогін, Н. Липовська та інші розглядають у своїх працях державну службу як культурний інститут з морально-етичних позицій. При цьому не йдеться про технології формування, підтримки та змін організаційної культури окремо взятого органу державної влади та місцевого самоврядування. Такий загальний підхід дослідників до організаційно-культурного питання у сфері державної служби потребує більш глибокого дослідження з метою забезпечення відповідності визнаним світовим нормам з управління її персоналом і підвищення результативності діяльності та іміджу державних службовців.

Одним із найважливіших факторів для організації або підприємства, є організаційна культура. Тобто, від того, як буде налагоджений механізм людських відносин у внутрішньому та зовнішньому середовищі, буде залежати репутація та авторитет підприємства, його успіх.

Не дивлячись на достатньо велике число західних і вітчизняних

теоретичних публікацій, єдиного погляду надзвичайної важливості організаційної культури немає.

Поняття «управління» використовують у різних науках. Є багато визначень цього поняття. «Відповідно до трьох головних сфер розвитку об'єктивного світу (нежива природа, жива природа, суспільство), можна виокремити головні види управління:

- управління в неживій природі;
- управління в живій природі; управління у суспільстві» [54].

Будь-яке управління - це процес впливу на систему для переведення її в новий стан або для підтримки її у певному режимі. Треба зауважити, що такий вплив можливий тільки тоді, коли він відповідає об'єктивним законам чи закономірностям цієї системи.

Загалом управління характеризується наявністю таких складових:

- системи і причинних зв'язків між її елементами або підсистемами;
- управляючі підсистеми і підсистеми, якою управляють;
- управляючого апарату (чинник, який впливає на систему).

Для процесу управління характерні збереження, передача, перетворення інформації, цілеспрямованість, зворотній зв'язок.

Слід зазначити, що «в соціальному управлінні головними компонентами управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють, є люди - представники різних організацій. Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство в цілому або на окремі одиниці чи ланки (виробництво, соціально- політичне і духовне життя, галузі економіки, підприємства, людину), щоб забезпечити успішність досягнення мети. Отже, соціальне управління - цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з урахуванням, корегуванням змін, які відбуваються в об'єкті. Тобто специфіка соціального управління полягає в об'єднанні суб'єкта (управляюча підсистема) і об'єкта (підсистема, якою управляють)» [22].

Як вище зазначалось у розвиненому суспільстві ключовим ресурсом

будь якого підприємства є персонал. Якщо в недалекому минулому конкурентна боротьба була зосереджена в області технічного прогресу, удосконалення технологій, організаційних структур, маркетингу, то сьогодні до числа критичних факторів економічного успіху ввійшло ефективне управління людськими ресурсами.

Персонал «поводить себе у суспільстві і на роботі по-різному, в залежності від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища» [34].

Індивідуальна поведінка людини - це наслідки складного поєднання індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього для цієї особистості середовища (рис. 1.1.).

З рисунку бачимо, що основним завданням та пріоритетом керівника є створення на підприємстві такого внутрішнього середовища, яке б підтримувало бажаний тип поведінки індивіда і груп працівників.

Окремо слід зупинитись на таких факторах впливу на поведінку людину як розумові та фізичні здібності людини. Адже сукупність індивідуальних рис у певній сукупності може сформувати надзвичайно цінного та активного працівника з високою продуктивністю.

В свою чергу високий рівень матеріального забезпечення людини дозволяє їй почувати себе більш вільно. І дає можливість підвищувати свій рівень освіти, а це в свою чергу підвищує фахову компетенцію працівника.

Економічні, соціальні та політичні фактори особливо вагомо впливають на емоційних та амбіційних людей. Поведінка може «супроводжуватись суперечністю, яка може характеризуватись найгострішою боротьбою і непримиренністю поглядів угруповань, певних сил» [20].



Рис 1.1. Чинники, що впливають на індивідуальну поведінку

Освіта та рівень освіти також має свій вплив на індивідуальну поведінку та успішність діяльності людини в організації, тобто це можливість людини займатися певним видом діяльності. На основі знань та здібностей працівників вирішується питання щодо їх обов'язків, обіймання ними той чи іншої посади.

Цінності та загальні погляди на життя - це загальні переконання, віра із приводу того, що добре й що погано в житті. Цінності формуються в ході навчання у школах, релігійних закладах, їх виховують у дітях батьки. Як поводить себе людина в суспільстві й на роботі є наслідком складного сполучення індивідуальних характеристик особистості й зовнішнього середовища.

Слід відмітити, що «продуктивність складається з реалізації свідомих цілей. А успішна діяльність людини на підприємстві залежить від соціально-психологічного клімату в ньому, тобто системи відносин між співробітниками у процесі виробництва і поза ним» [52].

Основними нормами поведінки організації, які позитивно сприймаються суспільством, є:

- законослухняність;

- чесність у відносинах з державою, суспільним середовищем, партнерами і громадянами;
- відкритість інформації про діяльність (за винятком даних, що становлять державну або комерційну таємницю);
- чесна конкурентна боротьба;
- турбота про навколишнє середовище.

Про дотримання чи недотримання цих норм свідчать засоби, якими «користуються підприємства для досягнення цілей діяльності» [9].

Сьогодні, на жаль не існує єдиного методу розрахунку чи виміру організаційної культури. Проте, як свідчать результати багатьох досліджень, культуру можна аналізувати завдяки таким методам оцінки:

— «поєднання соціологічних досліджень (проведення тестування та опитування персоналу на підприємстві за допомогою найбільш оптимального набору питань в тест-таблиці)»;

— «елементи методики Камерона і Куїнна (розподіл балів між окремими твердженнями та встановлення відповідності організаційної культури місії організації; виявлення рівня організаційної культури окремих сфер діяльності організації)» [8].

Для «успішної реалізації стратегічних цілей підприємства дедалі більшого значення набуває розуміння поняття та роль організаційної культури. Саме тому організаційна культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою підприємства, за якою можна робити висновки про її носія. На підприємстві культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Сьогодні більшість керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей» [52].

Наразі в Україні, як і в усьому світі, спостерігається значний практичний інтерес до організаційної культури, який проявляється у

широкому обговоренні можливостей застосування організаційно-культурного підходу в управлінні сучасними підприємствами у спеціалізованих періодичних виданнях для фахівців-практиків з економіки і менеджменту; наявності великої кількості пропозицій консалтингових фірм щодо надання послуг з діагностики стану організаційної культури та проведення семінарів і тренінгів з цієї тематики.

Поряд із цим слід відмітити недостатній стан дослідження цього явища, особливо у вітчизняній науці. «Беззаперечне визнання практиками значення організаційної культури як важливого інструменту управління організаційним розвитком і змінами, формування бажаного рівня конкурентоспроможності, позиціонування компанії на ринку потребує обґрунтування організаційної культури як іманентної складової системи управління» [9].

Організаційна культура може зруйнувати компанію або ж навпаки стати фундаментом її успіху: саме цінності організації, а не ділова практика, є двигуном бізнесу в сучасному світі. І хоча організаційна культура стала сьогодні модним терміном для опису фундаментальних цінностей, якими керується у своїй роботі кожна організація, це поняття збиває з пантелику багатьох, оскільки вважається, що організаційна культура - атрибут великих корпорацій і турбота їх генеральних директорів.

Прийнято думати, що організаційна культура - є об'єктивна реальність, на яку неможливо вплинути. Насправді, немає нічого більш далекого від істини: організація будь-якого розміру має власну культуру, і в її формування вносить свій внесок кожен співробітник. Зрештою, душа будь-якої організації - це не більше і не менше ніж цінності, які поділяють і втілюють у своїй поведінці її співробітники.

І все ж, як в цьому світі, де ще досі досить рідкісні відділи організаційної культури, зрозуміти її суть? І як з її допомогою підняти моральний дух співробітників і домогтися успіху на своєму підприємстві? На нашу думку краще всього почати з вивчення, чи багато спільного має

поведінка організації з людською поведінкою як таким. Треба зазначити, що між людською і діловою культурою є багато паралелей:

- в будь-якій культурі існують відмітні знаки і символи приналежності до групи для її членів;
- культура служить для загального блага групи;
- культура підтримує довгострокові цілі групи;
- культура може змінитися в силу значних подій в житті;
- культура завжди виходить за рамки індивідуального.

Перш за все, і культура ділова, і людська культура - це частина постійних спроб людства створити систему, яка буде передбачувано формувати поведінку людей. Якщо розглянути діяльність компаній, які протягом тривалого часу успішно діють на ринку, дуже часто спостерігаються ключові цінності. «А коли головні цінності компанії чітко і усвідомлено приймаються її співробітниками, підприємство отримує можливість досягти успіху, абсолютно недоступного більшості організацій, що не звертають на це уваги» [15].

Вперше словосполучення «організаційна культура» було використано в ХІХ ст. «як військовий термін німецьким фельдмаршалом Мольтке для позначення взаємовідносин між офіцерами» [59]. Проте практично до 70-х рр.. ХХ ст. організаційна культура не розглядалась як окремий науковий напрям та аспект практичної діяльності менеджера, а тому у науковій та науково-практичній літературі вживались різноманітні терміни на позначення понять, дотичних до організаційної культури. Навіть сьогодні, коли загальні засади теорії організаційної культури є достатньо сформованими, у науковій термінології використовуються різноманітні варіанти цього поняття. Більша частина авторів вживають терміни «організаційна культура», «корпоративна культура», «культура підприємства» як синоніми.

В західній науковій літературі найбільш вживаним терміном є «організаційна культура», поряд з цим як рівнозначний йому вживається

термін «корпоративна культура».

Інтерес до організаційної культури як важливого фактора забезпечення ефективності і конкурентоспроможності підприємства виник в процесі формування нової парадигми менеджменту.

Основними положеннями сучасної парадигми менеджменту є: «успіх організації залежить не тільки від ринкової позиції і наявності ресурсів, визначальною є роль людського фактору; організація розглядається як відкрита динамічна система, основу якої складають спільні цінності індивідів; зміщується головні акценту системи управління: з точки зору сучасного менеджменту ціль виконує вторинну роль у порівнянні із цінностями, а організація розглядається як самостійне культурне утворення; необхідність постійної адаптації організації до умов турбулентного зовнішнього середовища зменшує значення постійного жорсткого контролю, вимагає змін у підходах до управління персоналом і акцентує увагу на самоменеджменті і саморозвитку індивіда, формуванні і поширенні знань, комплексному використанні нормативно-ціннісного, системного і ситуаційного підходів в управлінні; посилення конкуренції вимагає від підприємств здійснювати діяльність з урахуванням довгострокової перспективи, тобто на основі принципів стратегічного управління; перенасичення ринку товарами, посилення тенденції швидкого морального старіння товару вимагає широкого використання в процесі управління принципів маркетингу; формування концепції соціальної відповідальності бізнесу» [41, с.70-71; 152, с.31-35; 60; 64]. Формування таких орієнтирів в епоху глобалізації та перенасичення ринку є цілком зрозумілим, адже сьогодні реальну перевагу можна одержати не стільки за рахунок ринкових факторів (доступу до природних ресурсів, стимулювання збуту, наукової організації праці, ціни), скільки за рахунок нематеріальних активів, інтелектуального потенціалу та неринкових факторів конкуренції, які уособлюються в бренді, іміджі компанії і передбачають цілеспрямований вплив на формування організаційної культури фірми.

Отже, організаційна культура є результатом закономірного розвитку менеджменту як науки, важливою складовою його сучасної парадигми.

Усі складові сучасної парадигми менеджменту об'єднані спільною ідеєю: забезпечення виживання організації в довгостроковому періоді за рахунок ефективного використання людських ресурсів, формування і вдосконалення знань, стимулювання творчості та інновацій, адже «в умовах сучасного ринку потрібне блискавичне реагування персоналу на зміни в навколишньому середовищі, динамічність якого зменшує можливість втрутитись в роботу кожного виконавця»[52]. Місце сучасної культури в сучасній парадигмі менеджменту представлено на рис.1.2.

Значення організаційної культури як складової сучасної парадигми менеджменту є унікальним і багатограним. Перш за все, слід наголосити на подвійній природі організаційної культури, адже вона «одночасно забезпечує і стабільність організації і її адаптивність. Культура створює стабільність, виконуючи роль сполучного розчину, який не дозволяє організації роздробитися на окремі складові. Вона укріплює її цілісність і злагодженість завдяки прихильності її членів чіткій системі узгоджених цінностей. Культура одночасно підсилює адаптивність, оскільки визначає набір принципів, якими керуються при розробці стратегій і переборювання непередбачених обставин» [44, с.201].

Направленість більшості інструментів організаційної культури на довгострокову перспективу сприяла формуванню уявлень про неї як про «сильний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників...» [44,с.104]. Стратегічний фокус організаційної культури в значній мірі пояснює характер її впливу на результати діяльності, а також її місце в системі управління організацією (підприємством).

Розвиток теорії і практики менеджменту в останні десятиліття сприяв тому, що організаційна культура набула статусу вагової складової системи управління, внаслідок чого у науковій літературі з'явилась значна кількість

публікацій, присвячена цій проблемі, та, зокрема, питанню визначення суті категорії «організаційна культура».

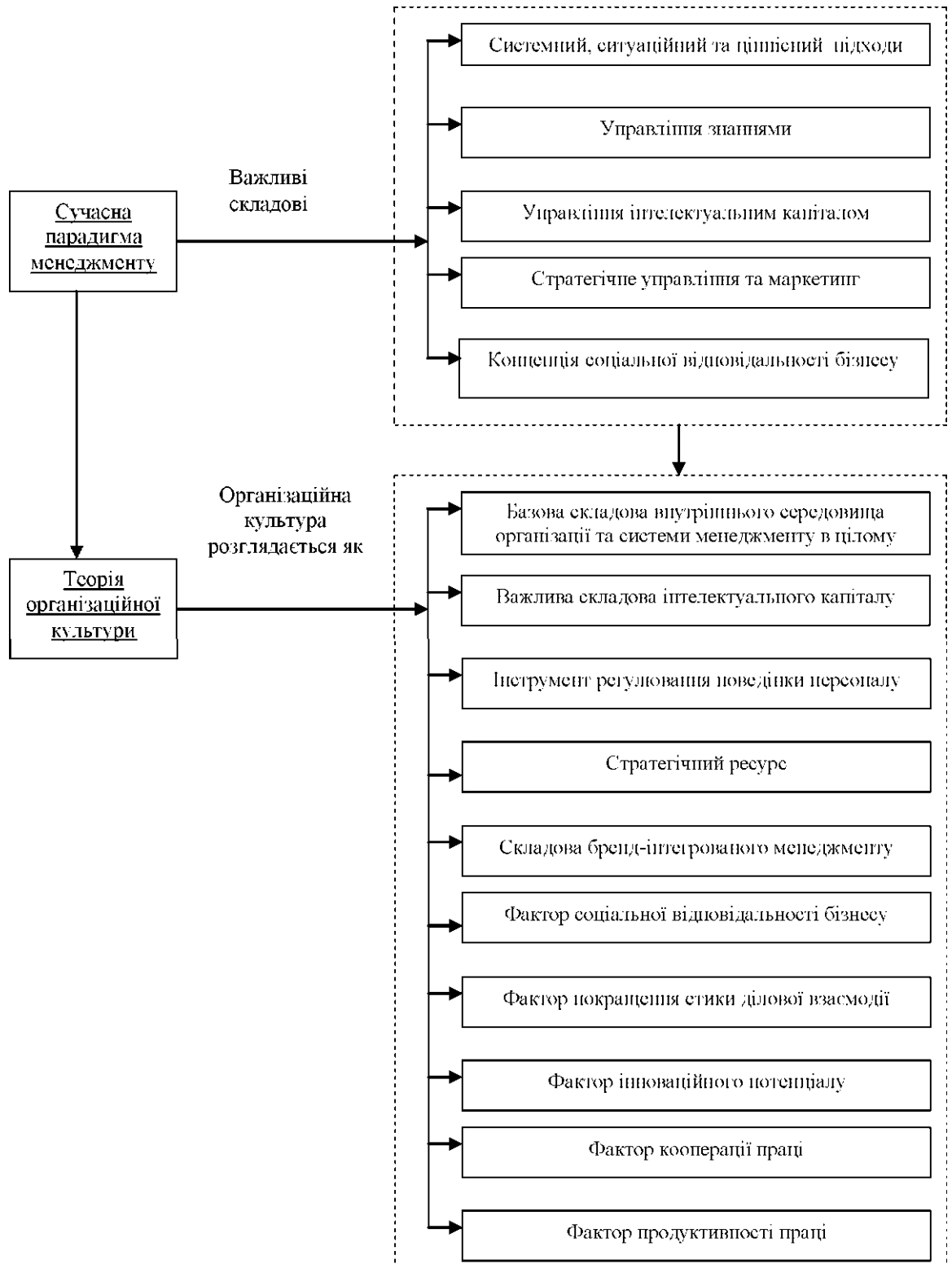


Рис. 1.2. Місце організаційної культури в сучасній парадигмі менеджменту

Слід зауважити, що наукові погляди на проблему змісту категорії «організаційна культура» у різних авторів мають суттєві відмінності. На жаль, щодо цього проводиться недостатньо вітчизняних досліджень, що

зменшує можливості ефективного застосування організаційно-культурного підходу в умовах транзитивної економіки України.

П. Друкер вказував на важливе значення організаційної культури як первинного фактора, який впливає на організацію діяльності будь-якого підприємства.

Г. Мінцберг розглядає теорію організаційної культури як один із наукових напрямів стратегічного планування. Аналізуючи особливості різних шкіл стратегічного правління, він зазначає, що ««школа організаційної культури» розглядає колективний вимір процесу, тобто такий його аспект, як кооперація...», а самим процесом керує ідеологія організації [30].

Професор Н. Гавкалова, наголошуючи, що «неможливо провести чіткої межі між соціальними та економічними процесами, що властиві інформаційному суспільству доводить, що сприятливість організаційної культури нововведенням є другим за ступенем значущості фактором, що впливає на рівень інтелектуального капіталу підприємства» [30]. Так, Лапіна Т. вважає, що усі визначення організаційної культури можна поділити на дві групи: перша об'єднує визначення, у яких вказується на елементи організаційної культури (наприклад, визначення К. Камерона та Р. Куїнна), друга включає визначення, в яких «корпоративна культура розглядається як спосіб адаптації до зовнішнього середовища, спосіб існування організації (наприклад, визначення Е. Шейна, Т. Соломанідіної)» [3].

О. Тихомирова вважає, що «всі існуючі визначення організаційної культури можна поділити на три групи: 1) визначення - характеристики діяльності організації та її членів; 2) визначення, які містять перерахування елементів організації; 3) визначення, які трактують організаційну культуру як цілісну категорію» [30, с.10].

Персикова Т., аналізуючи велику кількість понять культури, робить висновок, що усі їх можна за змістом поділити на такі групи: 1) соціологічні, у яких культуру визначають «як фактор організації суспільного життя, як певну сукупність ідей, принципів, соціальних інститутів, які забезпечують

колективну діяльність людей»; 2) історичні, які зазначають, що «культура є продукт історії суспільства і розвивається шляхом передачі набутого людиною досвіду від покоління до покоління»; 3) нормативні, які вказують, що «зміст культури складають норми та правила, які регламентують життя людей»; 4) психологічні, які пов'язують культуру «із психологією поведінки і вбачають у ній соціально обумовлені особливості людської психіки»; 5) дидактичні, згідно яких культуру розглядають як суму знань, вмінь і досвіду, що є набутими протягом життя, а не вродженими; 6) «антропологічні, які розглядають культуру як сукупність результатів діяльності людини, що дає можливість вивчати спосіб життя окремого індивіда чи групи у певний період часу» [29, с.170].

Персикова Т. розглядає організаційну культуру як закономірний результат взаємодії індивідів у процесі праці: «культурологічний підхід в теорії організації розглядає і організацію, і її членів як носіїв єдиних цінностей та виконавців єдиних задач». Подібно до громадян однієї країни робітники сприяють зростанню і процвітанню своєї організації.

З іншого боку, вони ж користуються плодами цього процвітання. Таким чином, «продуктивність праці членів організації і їх моральний дух є нероздільні» [29].

На основі здійсненого аналізу наукової літератури щодо суті організаційної культури можна вважати, що всі існуючі визначення цієї категорії можна об'єднати у такі три групи: 1) атрибутивні; 2) сутнісні; 3) структурні.

Так, атрибутивні визначення трактують організаційну культуру як набуту в процесі історичного розвитку та міжособистісної взаємодії характеристику організації і наголошують на наявності у її складі імпліцитної та експліцитної складових.

Атрибутивні визначення також «акцентують увагу на призначенні організаційної культури (досягнення успіху, виконання місії, адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої

інтеграції) та основних її проявах (цінності, норми поведінки, підходи до вирішення проблем)» [52]. Окремі атрибутивні визначення організаційної культури наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Окремі атрибутивні визначення організаційної культури

№ п/п	Автор	Формулювання визначення
1	Е.Шейн	«система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [19, с.31-32]
2	Г. Захарчин	«система взаємовідносин, які склались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії» [42, с.24]
3	В. Співак	«система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших в соціальному і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища» [17, с.13]
4	Т.Соломанідіна	«соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлених і неусвідомлених процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу в компанії, і які дають можливість компанії просуватись до успіху» [15, с.10]

Структурні визначення зосереджують увагу на складових організаційної культури та їх взаємозв'язку із організаційною ефективністю.

У складі елементів організаційної культури автори визначень цієї групи, як правило, виділяють: цінності, очікування, переконання, символи, норми, процедури, критерії досягнення успіху, традиції, ритуали, стиль управління, систему винагород і покарань. Як і визначення атрибутивної групи, структурні визначення акцентують увагу на цільовому призначенні організаційної культури - сприяти досягненню успіху, впливати на трудову поведінку персоналу, підвищувати адаптивність підприємства. Формулювання визначення організаційної культури наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Формулювання визначення організаційної культури

Автор (автори)	Формулювання визначення організаційної культури
К. Камерон, Р. Куїнн	«проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх» [51, с.45]
Г. Хаєт	«система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників» [56, с.11]
Є. Малінін	«система визнаних трудовим колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності» [44, с. 11]
Велика економічна енциклопедія	«культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків; стиль діяльності і управління; критерії

	<p>досягнення цілей і оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, систему винагород і покарань, церемонії, ритуали та інш.). Всі ці елементи впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств, на координацію їх діяльності, форми їх співробітництва в процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів» [11, с.325]</p>
--	---

Відмінність існуючих поглядів на суть організаційної культури означає також різне сприйняття її проявів. «Представники феноменологічного підходу роблять акцент на ціннісних аспектах культури підприємства, а із проявів культури приділяють увагу лише таким нематеріальним складовим як керівництво і лідерство, політика щодо персоналу та клієнтів фірми» [47].

Разом з тим, матеріальним проявам організаційної культури уваги приділяється недостатньо.

Представники раціонально-прагматичного підходу, віддаючи належне глибинним основам організаційної культури у вигляді переконань, почуттів і цінностей, приділяють також увагу видимим проявам культури, в т. ч. матеріальним за своєю природою. Отже, представники раціонально-прагматичного підходу розглядають організаційну культуру в якості організаційного ресурсу, і, як будь-який інший вид ресурсу, вона може бути вимірною, оцінена (в т.ч. у вартісному вимірі), використана для аналізу економічної ефективності господарської діяльності. Іншими словами, саме в рамках цього підходу культура виступає як фактор, ресурс виробництва, отже, вона є не тільки соціальним, й економічним явищем.

Організаційну культуру розглядають і як інструмент управління. Богатирев М. «відстежив вплив організаційної культури на складові

організаційного розвитку, так і навпаки» (табл. 1.5) [30].

Таблиця 1.5

Складові організаційної культури

Організаційна культура як інструмент управління	
Управлінський вплив організаційної культури	Управлінський вплив на організаційну культуру
<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура - організаційна практика - організаційна поведінка і стиль керівництва - організаційні процеси - темпи розвитку організації - система критеріїв для заохочення працівників - реакція керівників на критичні ситуації в організації - критерії відбору призначення, просування і звільнення працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова політика - місії і цінності організації - історія виникнення і розвитку - досвід використання інструментів - формальні положення - філософського існування організації

Харчишина О. вважає, що в цілях даного дослідження «організаційну культуру як категорію слід розглядати з позицій двох напрямів: управлінського і соціально-психологічного. Кожен з цих напрямів має відмінну систему уявлень про зміст критеріїв організаційної культури» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Уявлення про зміст критеріїв організаційної культури

Критерій	Напрямок	
	Управлінський	Соціально-психологічний
Зміст	Організаційна культура - базова складова системи управління, яка включає сукупність норм, цінностей і принципів діяльності, та створених на їх основі	Організаційна культура - атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, цінності і принципи, які

	матеріальних і нематеріальних елементів, які в своїх сукупності сприяють розвитку і довгостроковій ефективності організації	впливають на поведінку її членів і формуються під їхнім впливом
Природа	Розглядається як атрибутивна характеристика організації, яка формується під впливом ціннісних установок індивідів та в результаті міжособистісної взаємодії	Розглядається як невід'ємна суть і характеристика функціонування малих груп
Призначення	Підвищення рівня адаптивності і забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності управління	Прискорення трудової адаптації, вплив на трудову поведінку та взаємовідносини в процесі праці, засіб диференціації організації
Основні прояви	Цінності, норми, правила, символи, стиль лідерства, система адаптації і мотивації персоналу, фірмовий стиль, імідж і бренд	Цінності, менталітет персоналу, соціально-психологічний клімат в організації, стиль лідерства
Основні методи оцінки	Економіко-математичні та соціологічні (анкетування) методи досліджень, контент-аналіз	Соціологічні методи досліджень (анкетування, опитування)

З позиції управлінського підходу організаційна культура є атрибутивною характеристикою організації, яка знаходить своє вираження у нормах, цінностях, правилах, що можуть бути як формальними, так і неформальними. Призначення організаційної культури полягає у підвищення рівня ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства, пристосування його до змін зовнішнього середовища, забезпечення сталого розвитку. Вхідним принципом даного підходу є розуміння організаційної культури як важливої складової системи управління і дієвого інструменту менеджменту. За даного підходу основний вплив на формування

організаційної культури справляють лідери організації (як сучасні, так і колишні), а також зовнішнє середовище організації, в тому числі загальнолюдські і національні традиції та цінності.

Організаційну культуру можна оцінити в розрізі таких її проявів як цінності, норми, правила, символи, стиль лідерства, система адаптації і мотивації персоналу, фірмовий стиль, імідж і бренд. Для дослідження організаційної культури в рамках управлінського підходу, з точки зору якого розглядається дане поняття, широко використовуються економіко-математичні методи, зокрема розрахунок і аналіз показників на основі фінансової та кадрової звітності, економіко - математичне моделювання, факторний та кластерний аналіз. В якості доповнюючих методів використовуються контент-аналіз та анкетування.

Аналіз найбільш поширених визначень організаційної культури дає підстави визначити характеристики, на яких найчастіше наголошують автори:

- 1) «основу організаційної культури складають цінності і переконання людей, які є засновниками та/або працівниками підприємства»;
- 2) «організаційну культуру формують ті цінності, які поділяються більшістю власників і працівників підприємства»;
- 3) «організаційна культура включає дві основні частини: імпліцитну (приховану, ціннісну, духовну) та експліцитну (видиму, матеріальну)»;
- 4) «організаційна культура впливає на організаційну взаємодію, організаційну поведінку та організаційну ефективність»;
- 5) «організаційна культура включає цілий набір елементів, в складі якого більшість авторів включає ціннісні, символічні, нормативні, інколи комунікативно-управлінські складові; проте згадування про конкретні матеріальні складові організаційної культури у визначеннях відсутні»;
- 6) «наголошується на еволюційному розвитку організаційної культури; організаційна культура є відображенням самої суті організації» [52].

Організаційна культура - це не тільки імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності. У «класичному» розумінні організаційна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій та управління змінами. Організаційна культура існує в будь-якій компанії - з моменту появи організації і до самого кінця - незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне ж управління організаційною культурою надає саме позитивний вплив на бізнес компанії.

Організаційна культура орієнтована на «внутрішнє середовище і проявляється, перш за все, і головним чином в організаційній поведінці співробітників». Сюди слід віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їх виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятій (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці, активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в корпоративній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаними цінностями, які об'єднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому.

Організаційна культура, за визначенням, не може бути сконструйована і впроваджена. Вона не може бути навіть запозичена. Запозичені, можуть бути лише деякі структури і механізми зв'язків, що відображаються в організаційних проектах. Кожен колектив унікальний: статево-віковий склад, професійно - валіфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка і т.п. - все це накладає свій відбиток. Велике значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу і сформовані традиції. Деякі керівники розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу

співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

Таким чином, організаційна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому дана організація або підприємство функціонує саме таким, а не іншим чином. Вона дозволяє в значній мірі згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою підприємства, формуючи спільний культурний простір, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, що розділяються всіма працівниками.

Організаційна культура - це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; «включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові» [30].

Таким чином, дане визначення організаційної культури найбільш повно відображає зміст цієї категорії з точки зору теорії менеджменту.

Значення організаційної культури визначається цілим рядом обставин. Вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про компанію, є важливим джерелом стабільності і спадкоємності, що створює у її співробітників почуття безпеки. В той же час знання організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати відбуваючись у організації події і розуміти оточення.

Культура більш ніж, що - або інше стимулює високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. При визнанні і нагородженні таких людей, організаційна культура ідентифікує їх в якості ролевих моделей. Організаційна культура «формує також і певний імідж організації або підприємства, що відрізняє його від будь-якого іншого; вона створює систему соціальної стабільності в організації, будучи чимось на зразок соціального клею, який допомагає об'єднувати організацію,

забезпечуючи властиві їй стандарти поведінки. Її не можна розглядати як щось дане, абсолютне: вона постійно змінюється у міру зміни людей і подій на підприємстві» [18].

1.2. Механізм та умови формування організаційної культури

Організаційна культура формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури. Можна окреслити та дослідити фактори, які позитивно чи негативно впливають на формування організаційної культури. Особливості формування корпоративних культур зумовлені, насамперед, двома групами обставин: «по-перше, це стереотипи свідомості людей, що звикли до застарілої централізованої системи господарювання; по-друге, це наслідки та результати реалізації визначених державою цільових напрямів і методів проведення ринкової інтеграції та структурної перебудови економіки України» [35]. Наступною умовою становлення організаційної культури є особливості формування української економічної культури.

Наступним фактором розвитку організаційної культури на вітчизняних підприємствах є розвиток конкурентоспроможності національної економіки. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – «здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку. Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки» [13].

У випадку несприятливого впливу цих факторів для їх нейтралізації, а також реального забезпечення реалізації культурологічних цінностей та інших елементів організаційної культури користуються механізмом, як певним ефективним інструментом, який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками. Рівень

функціонування цього механізму підтверджує наскільки соціокультурологічні тенденції проникають в систему менеджменту підприємства (організації) і чи здатне воно гідно сприймати сучасні виклики часу. Отже, проблемним залишається питання пошуку такого механізму, який би дозволив ефективно використати всі переваги організаційної культури як тонко планового інструменту управління в умовах перехідних процесів і трансформації економіки.

Захарчин Г., пропонує розглядати «механізм формування організаційної культури як сукупність елементів, інструментарію, технології та важелів, які забезпечують створення організаційної культури та її розвиток».

За допомогою механізму створюється не тільки архітектурний контур організаційної культури, але й визначається спосіб її реалізації. Механізм - це складний суспільно- економічний процес, який передбачає взаємодію об'єкта і суб'єкта, а складна структура, що включає сукупність різних елементів, вимагає вміння розпізнати, який саме елемент найкраще працюватиме в конкретній ситуації. Досконалість механізму залежатиме від інтелекту та досвіду його творців, тобто, суб'єкта застосування механізму.

Застосування механізму може відбуватися в статичному та динамічному режимі і від того залежить його активність чи пасивність. «Статичний режим передбачає простий набір взаємопов'язаних елементів, які становлять його сутність, динамічний режим прив'язаний до часу і він передбачає відповідний алгоритм формування організаційної культури, який буде описано далі. Якість функціонування будь-якого механізму, втім числі і механізму формування організаційної культури, буде залежати від взаємопоєднання його складових частин та узгодженості дій його елементів» [27].

Таким чином, системне розуміння механізму включає ще й поняття взаємозв'язків, оскільки елементи механізму між собою взаємопов'язані і вони, одночасно, взаємопов'язані із відповідними елементами іншої природи того об'єкту, на який впливає даний механізм.

Наявність постійних та міцних зв'язків між усіма елементами механізму, а також тими, які дотичні до його реалізації, характеризуватиме рівень організованості механізму.

Цільова направленість даного механізму має вирішальне значення і є важливою при формуванні організаційної культури, оскільки в ній закладено першопричини створення самого механізму, бачення бажаного результату, і вона є вихідною точкою при будь-якій діяльності людини. Цільова спрямованість механізму формування організаційної культури відображена на схемі як мета, яка полягає в забезпеченні реального створення організаційної культури на підприємстві в якості ефективного джерела підвищення ділової активності підприємства та зміцнення його інноваційного потенціалу.

Загальна модель механізму формування організаційної культури відображена на рис.1.4.

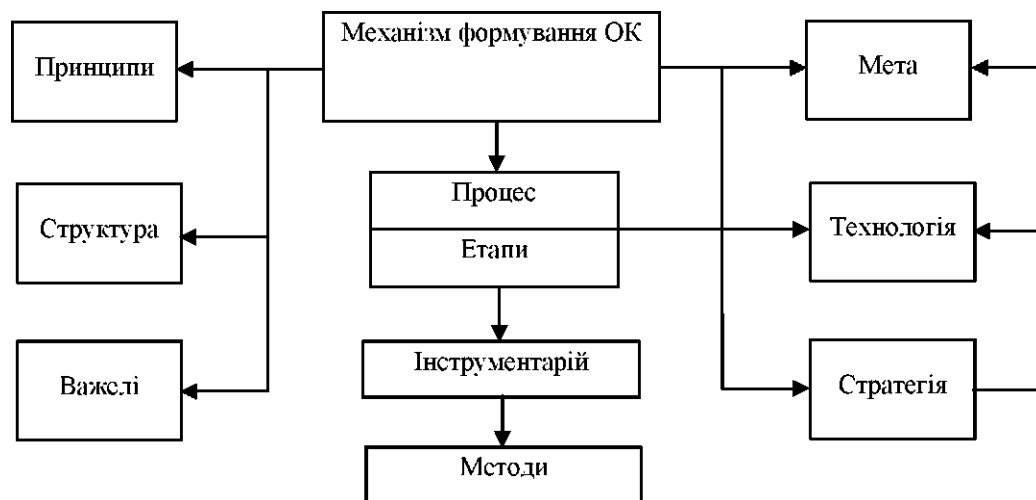


Рис.1.4. Загальна модель механізму формування організаційної культури

Мета диктує завдання, які стоять перед менеджерами підприємства, і які передбачають комплекс управлінсько-організаційних дій, необхідних для реалізації мети. До таких дій відносимо: «вибір принципів, які дозволяють механізму працювати в реальному режимі, вибір технології, на основі якої

формується організаційна культура, підбір необхідного інструментарію, необхідного для включення механізму, а також створення стратегії формування організаційної культури» [27].

Практична націленість механізму реалізовується завдяки функціям, які він виконує. На рис.1.5 показано головні функції механізму формування організаційної культури. Адаптивна функція передбачає пристосування культури підприємства до загальної стратегії його розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування організаційної культури.



Рис.1.5. Функції механізму формування організаційної культури

Планування належить до важливих функцій механізму, оскільки чітке виконання робіт, узгодження дій, координування всіх організаційних процедур можливе завдяки попередньо складеному плану, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності. Основна характеристика планування- адресність планування, без якої досягнути відповідальності неможливо, як і не можливо досягнути ефективності механізму.

Реалізаційна функція спрямована на реальне втілення задуманого образу організаційної культури в життя із оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень.

Функція «моделювання» передбачає розроблення різних сценаріїв розвитку підприємства на основі фактору організаційної культури, роль якої

може бути діаметрально протилежною від позитивного впливу, що сприятиме підвищенню ділової активності підприємства, до негативного, який гальмуватиме нарощування потужностей підприємства. Завдяки функції моделювання формуються три сценарії розвитку підприємства: «песимістичний, оптимістичний і стриманий, які закладаються в стратегію розвитку підприємства» [57].

Інтеграційна функція співзвучна організаційній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами підприємства. Важливими характеристиками механізму є принципи, що вважаються основою побудови механізму і забезпечують його ефективне функціонування. Особливість принципів проявляється в їхній потенційній здатності забезпечити активну діяльність механізму в напрямку досягнення цілей. «Принципи характеризують одночасно зміст механізму і технологію його побудови. Звідси і витікає їх специфічна роль в будь-якому механізмі. Відповідно до концепції організаційної культури розглядають принципи механізму її формування» [48]. При розгляді принципу усвідомлення розуміємо, що даний принцип є визначальним, оскільки підтверджує бажання керівництва підприємства займатися проблемами організаційної культури, виходячи із реальної неминучості змін. Цьому принципу властива «сила духу і осяяння, а не механічні структури. Осяяння вимальовує картину майбутнього і зміцнює віру в перспективу та незворотність змін, а сила духу та добра воля додають енергії на ці зміни». З огляду мотивації, важливо запалити персонал підприємства новою ідеєю і зарядити його енергією, необхідною для її реалізації, що значно полегшить сприйняття цих змін.

Продовженням попереднього принципу є принцип системності, оскільки також орієнтує людей на свідомий вибір під час переходу від одного рівня культури до іншого. Завдяки цьому принципу впорядковується вся діяльність, пов'язана із формуванням організаційної культури. Цей принцип

набуває особливої ваги в період перехідних процесів, оскільки відсутність системно впорядкованих дій приведе до хаосу і безладу. Цей принцип поєднує взаємодію структури механізму, його функцій і технології. Всі поведінкові ролі мають бути чітко розписані, а правила, норми, приписи, інструкції, розпорядження своєчасно доведені до персоналу підприємства.

Оскільки ознаками системності виступають цілеспрямованість та алгоритмічність, то їх також можна віднести до принципів формування організаційної культури.

Принцип цілеспрямованості ґрунтується на загальноприйнятій тезі, що «всяка діяльність повинна мати ціль і бути вмотивованою». Виходячи із поставленої цілі чи цілей, розробляють алгоритм їх досягнення.

Принцип алгоритмічності передбачає «сукупність кроків, які необхідно зробити для досягнення бажаної цілі. Ця сукупність кроків повинна виконуватися за певними правилами і в логічній послідовності відповідно до означення алгоритму» [48].

Принцип алгоритмічності впорядковує всі дії і забезпечує успішну реалізацію функцій механізму .

Принцип ресурсозабезпечення «передбачає обов'язкове нормативне, інформаційне, кадрове, фінансове, організаційно-управлінське забезпечення всіх етапів процесу формування організаційної культури». Цей принцип реально сприяє в організації роботи механізму і залежить від системи менеджменту на підприємстві.

Принцип гармонійності «доповнює всі попередні і має благородну місію- узгодити інтереси всіх дотичних до формування організаційної культури, а також інтереси всього персоналу підприємства. Завдяки принципу гармонійності досягається хороша атмосфера на підприємстві, полегшується сприйняття нових змін, які синхронно відбуватимуться із організаційним розвитком підприємства».

Принцип прозорості також «забезпечує гармонійність та чіткість виконання всіх процедур із формування організаційної культури, які

протікають відкрито і демократично» [48].

Принцип комплексності зв'язує воедино всі функції механізму і забезпечує системність проведення аналізу, планування й моделювання всіх робіт, пов'язаних із формуванням організаційної культури.

Принцип поєднання гнучкості й стабільності в умовах невизначеності є особливо важливим, хоч, на перший погляд, містить опозиційну ознаку. Стабільність організаційної культури визначається тими закономірностями, які необхідні для її розвитку і які є наслідком дії універсального закону розвитку.

Водночас, сам механізм формування організаційної культури повинен бути гнучким, оскільки в структурі організаційної культури є змінні елементи і постійні і до них необхідно підбирати різний інструментарій реалізації.

Принципом «механізму формування організаційної культури в умовах обмеження ресурсів і кризових станів є принцип рівноваги, що характеризує зрівноваження мети і засобів, необхідних для її досягнення» [48].

Принцип синергетики, який набув особливої популярності із початку 80-х років ХХ ст., дозволяє встановити загальні закономірності формування організаційної культури в складних умовах не лінійності та не детермінованості протікання процесів. Науковці розглядають цей принцип в якості нового ефективного інструменту пізнавальної діяльності людини, а його суть вбачають у «розробленні конкретного і дієвого механізму одержання високого і постійно наростаючого ефекту»[18]. Завдяки принципу синергетики механізм формування організаційної культури набуває динамічного характеру, а сама організаційна культура сприяє у самоорганізації системи.

В умовах глобалізації особливої актуальності набувають принцип альтернативності та динамічності. «Принцип альтернативності дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та провести оцінку альтернатив з огляду результатів та витрат і часового інтервалу.

Принцип динамічності механізму формування організаційної культури підкреслює мобільність й оперативність в прийнятті управлінських рішень та здійсненні всіх необхідних процедур із формування організаційної культури». Він також вказує на постійне оновлення і розвиток окремих елементів організаційної культури відповідно до змін зовнішнього середовища та інших факторів впливу.

Побудова інтелектуального суспільства та активізація інноваційних процесів висувають на перше місце принцип інноваційності, оскільки механізм повинен бути сучасним, співзвучним новітнім тенденціям і забезпечувати інноваційний поступ нашої економіки. Принцип інноваційності пов'язаний із мотивацією, необхідною для формування культури і розвитку креативності.

Усі перелічені принципи є елементами цілісної системи механізму формування організаційної культури, які за допомогою синергетичного ефекту підсилюють один одного, полегшуючи дію механізму і скеровують його рух у правильному напрямку.

Механізм формування організаційної культури має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є рівно важливі і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні. Всі вони знаходяться на одній лінії, доповнюючи один одного, і забезпечуючи стабільність функціонування механізму. Структура, як правило, передбачає наявність певних рівнів. Однак, науковці розглядають єдиний рівень формування організаційної культури - це «підприємство, яке диктує загальний тип та образ бажаною культури, а окремі функціональні ланки повинні її прийняти» [58].

Організаційна культура формується поступово, тому, що це тривалий процес, який протікає за відповідними правилами, має свою специфічну технологію та складається із багатьох етапів., змістовному наповненню яких присвячено окремий розділ.

Також важливим моментом у механізмі формування організаційної

культури є вибір інструментарію. «Вибір інструментарію зумовлений специфікою структури організаційної культури, в якій виділяють експліцитну (видиму, відкриту частину) та імпліцитну (невидиму частину). Експліцитна частина в своїй суті має матеріальний характер, містить продукти людської діяльності, хоч сюди відносять також звичаї, як продукт духовної культури» [56].

«Імпліцитна частина організаційної культури» складається із норм, цінностей, переконань, уявлень, тобто тих елементів, які охоплюють глибинний рівень культури, і, відповідно, формування яких триває значно довше в часі.

Інструментарій, який використовують для формування організаційної культури, тісно пов'язаний із технологією, без якої процес створення організаційної культури не можливий.

Поняття «технологія» має багатоаспектне і неоднозначне трактування, очевидно також через це, що економічна наука його запозичила із технічної сфери знання. Очевидно, що технологія подібна до мистецтва, бо з її допомогою створюються нові продукти (творіння) людської праці, вона визначається майстерністю, тобто, поєднанням кваліфікації, досвіду та знання. Сукупність цих ознак визначають не тільки зміст технології, але й її універсальність, яка дозволяє використовувати це поняття у різноманітних сферах і мати широкий смисловий контекст.

Технології, які використовують для формування і розвитку організаційної культури, є дуже різноманітні, як і світ, в якому ми живемо, тому доцільно їх класифікувати за ознаками.

Необхідність класифікації технологій обумовлена тим, що, по-перше, вона дає змогу ліпше підмітити тенденції розвитку організаційної культури і моделювати бажаний тип культури; по-друге, вона розширює можливості вибору технологічних схем залежно від специфіки підприємства та стадії його життєвого циклу; по-третє, класифікація спрощує і впорядковує весь процес формування організаційної культури, по-четверте, класифікація є

інформаційною базою для процесу формування організаційної культури, по-п'яте, класифікація є певною системою, що висвітлює суттєві й несуттєві ознаки технології. Кожний вид технології має свої характеристики і можливості впливу на самореалізацію менеджерів, які працюють над проблемою формування організаційної культури.

У таблиці за класифікаційну ознаку взято рівень, на який поширюватиметься технологія. Незважаючи на те, що організаційна культура формується для всієї організації, базові елементи культури по-різному сприйматимуться групою (рівень структурного підрозділу) та окремим індивідумом. Крім того, є свої правила й процедури закріплення норм поведінки й формування моделей поведінки на рівні групи та людини.

За умови врахування перелічених та багатьох інших аспектів організаційної культури, можна сподіватися, що реальні можливості механізму формування організаційної культури зможуть подолати опір, який є наслідком консервативного мислення і внутрішнього несприйняття персоналом підприємства будь-яких змін.

Зазначимо, що формування організаційної культури повинно здійснюватись в «такій послідовності: 1) визначення мети втручання в організаційну культуру, побудова дерева цілей формування організаційної культури; 2) оцінка існуючої організаційної культури; 3) опис бажаної організаційної культури; 4) співставлення параметрів існуючої і бажаної організаційної культури, визначення напрямку і характеру змін; 5) розробка стратегічної програми формування організаційної культури; 6) розробка і виконання поточного плану формування організаційної культури; 7) контроль якісних і кількісних параметрів зміни організаційної культури» (рис. 1.6).

Значний відбиток на формування організаційної культури накладає ментальність народу, специфічні риси певного суспільства. Зокрема, «за даними окремих дослідників, українському народу притаманні такі погляди: орієнтація на державність, схильність до зрівнювання у розподілі,

патерналізм, глибокі національні традиції» [21, с.6]; перевага «принципів індивідуальності і людяності, економічний нігілізм, безініціативність, безпорадність, втрата почуття відповідальності, звичка покладатись на опіку держави і одночасно не довіряти їй» [21, с.88].

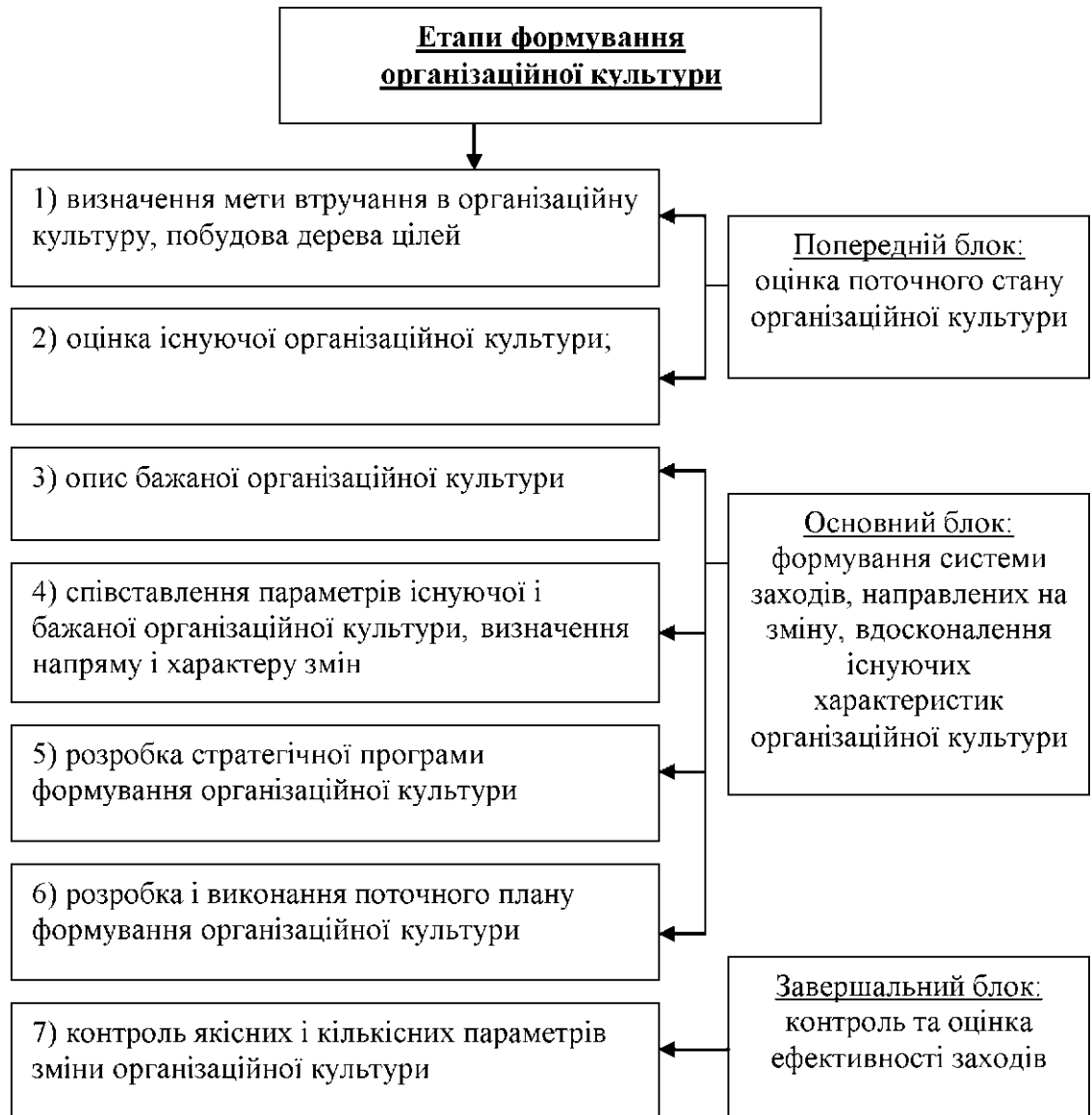


Рис. 1.6. Етапи формування організаційної культури підприємства

Абсолютна більшість таких установок не відповідає ринковому типу мислення. Наявність таких характеристик ментальності українського народу дає можливість стверджувати про неможливість нав'язування західного способу мислення, наголошує на потребі враховувати про формуванні організаційної культури вказаних національних особливостей. Натомість до основних цінностей «сучасної загальносвітової ділової

культури відносять відповідальну працю, успіх (особистий, професійний, діловий), власність, раціональність (в широкому сенсі - як практичність та ефективність), підприємливість, професіоналізм та якість» [21, с.38].

На сьогодні процес формування організаційної культури ще не скінчено, тому що динаміка змін в економіці держави суттєво впливає на її становлення та розвиток. З огляду на це при побудові організаційної культури доцільним є врахування факторів зовнішнього середовища, які впливають та умови та особливості її становлення. Механізм формування організаційної культури підприємства передбачає виділення етапів її впровадження та принципів функціонування. Упровадження ефективно діючої організаційної культури «на підприємстві можна звести до п'яти етапів: - аналіз внутрішніх організаційних процесів компанії; - аналіз психологічного клімату; - формування моделі організаційної культури (визначення місії та основних базових цінностей; - формування правил поведінки працівників, виходячи з базових цінностей; опис традицій та символіки); - впровадження моделі; - підтримка моделі» [21, с. 107].

1.3. Складові ефективної організаційної культури

Організаційна культура є основою для успішної діяльності підприємства. Саме вона формує, перш за все, відношення працівників до виконання своїх обов'язків та до компанії в цілому. Організаційну культуру можна також розглядати як «стратегічний інструмент, за допомогою якого можливо орієнтувати підрозділи компанії задля досягнення спільних цілей, а також допомагати більшому прояву ініціативності робітників і створенню сприятливого психологічного клімату» [59].

Кожна категорія працівників повинна розуміти організаційну культуру.

«Організаційна культура – система взаємовідносин, що склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, які необхідні для виконання її місії» [28]. Складові елементи організаційної

культури наведено на рис. 1.7.



Рис. 1. 7. Складові елементи організаційної культури

Кожен працівник повинен усвідомлювати своє місце в організації, свій робочий час та його раціональне використання, а також досягнення яких цілей він переслідує у виконанні своєї роботи. Цінності, норми, певною мірою і світогляд – повинні підтримуватися усіма працівниками організації. Трудова етика та система мотивування повинні бути чітко визначені та зрозумілі для кожного. Добре налагоджена комунікаційна система, гарний психологічний клімат у колективі, заохочення ініціативності та розвитку працівників – ще одна категорія елементів ефективної організаційної культури. Організаційну культуру неможливо розглядати без стратегії компанії. Саме вона забезпечує загальне виконання стратегічного плану. За допомогою основних елементів (рис. 1.7.) культура формує офіційні та неофіційні правила, робочу атмосферу та певні вимоги, які підвищують ефективність підприємства. Ефективна організаційна культура сприяє розумінню працівниками основних цілей підприємства та появі філософії, яка допомагає найкращим способом досягати необхідних цілей.

Відповідність організаційної культури стратегії організації дуже

важливе і складне завдання керівництва. У практичній діяльності культура «піддається зміні з великими зусиллями, саме тому важливо на початку існування компанії виробити правильну концепцію культури та підтримувати її розвиток у колективі задля досягнення більшої ефективності праці» [28].

Не завжди актуальна організаційна культура є ефективною. Актуальна культура «може лише «бути наявною» або не мати жодних результатів від її виконання. Організаційна культура вважається ефективною, якщо вона» [28]:

- «є дійсно цінною і кожна дія фірми підвищує її цінність (наприклад, як наслідок з високого рівня продаж та низьких витрат)»;
- «має унікальні характеристики, які не мають спільного з організаційною культурою більшості компаній»;
- «є неповторною – жодна інша організація копіюючи культуру іншої компанії не зможе досягнути успіху». [28]

Оцінку ефективності організаційної культури можна провести на основі критеріїв (рис.1.8.), які відображають головні аспекти її функціонування. Для багатьох організацій важливим є економічний результат діяльності. Проаналізувавши взаємозв'язок між організаційною культурою та фінансовими показниками можна зробити висновок, що при наявності ефективною культури працівники більш задоволені умовами праці і вірно вмотивовані для її результативного виконання. Як наслідок з цього, економічні результати діяльності компанії зростають.

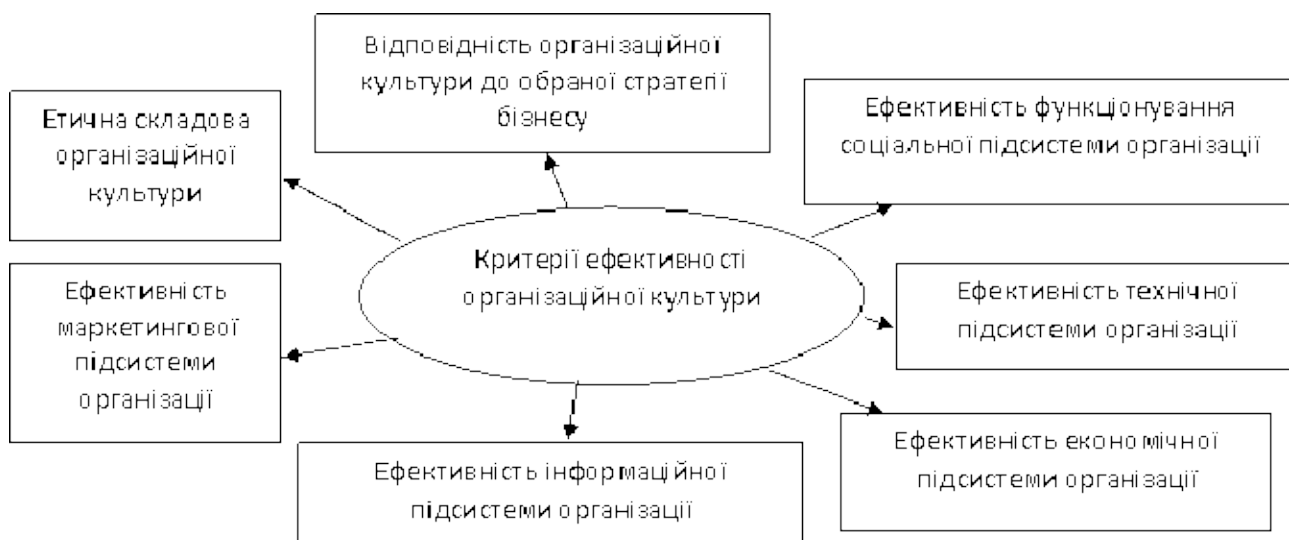


Рис. 1. 8. Критерії ефективності організаційної культури

Американський психолог та практик менеджменту, Е. Шейн, виокремив три рівня організаційної культури [9]:

– «Перший – «зовнішній» або «видимий», який містить в собі усі видимі атрибути організації (технології, архетипи, образи поведінки). Цей рівень помітний вже на початку аналізу організаційної культури»;

– «Другий – «внутрішній». До нього належать внутрішні фактори, на які неможливо одразу звернути увагу (наприклад, незадекларовані правила поведінки у колективі та з зовнішнім світом)»;

– «Третій – «базовий». Він проявляється у ставленні працівників до людей, навколишнього світу, своєї праці та розумінні власного часу і простору; складає основу для норм поведінки, яка подалі сприймається підсвідомо. Само тому цю ступінь організаційної культури можливо виявити лише після її повного аналізу». [9]

Таким чином, «ефективність організаційної культури залежить від ряду факторів. А саме від того, яким чином керівництво встановить робочу атмосферу та комунікаційні засади між працівниками на кожному рівні організаційної культури. Важливу роль відіграє підтримання організаційної культури топ-менеджерами підприємства та його власниками, тобто вимоги для працівників не повинні мати виключення» [58].

Проте надалі культура залежить від самого працівника, його ставлення до своєї праці, робочого місця та компанії в цілому, а також ставлення до своїх співробітників. Інакше кажучи, організаційна культура ефективно функціонує за умови розуміння та підтримання її засад усіма ланками організаційної структури підприємства.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Фактори вибору організаційної структури управління

В теорії західного менеджменту можна виділити три групи факторів що впливають на вибір тієї або іншої структури (табл.2.1.). «Перша група включає наступні характеристики менеджменту: складність, формалізацію, централізацію, норми керованості (сфера контролю). Друга група факторів, що впливає на структуру, а відповідно, і на її вибір, загальними факторами. По відношенню до перших вони є в певному ступені зовнішніми, або вихідними. Само вони визначають початковий вибір структури. Це - стратегія фірми, вигляд продукту або вигляд технології, зовнішнє середовище, розмір організації» [15].

Третя група включає характеристики «влада і контроль» і «комп'ютеризація інформаційних процесів».

Таблиця. 2.1

Групи факторів, що впливають на вибір тієї або іншої структури

Внутрішні	Загальні (зовнішні)	Спеціальні
Норми керованості (сфера контролю) Складність Формалізація Централізація	Зовнішнє середовище Стратегія організації Технологія (продукт) Розмір організації	Комп'ютеризація Ефект влади і контролю інформаційних потоків

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури. Група внутрішніх факторів. В залежності від ступеню проявлення цих трьох компонентів - складності, формалізації і централізації структури діляться на дві групи: ієрархічної і органічної структури.

Механістична організаційна структура характеризується великою

складністю, особливо більшим числом підрозділів по горизонталі; високим ступенем формалізації; обмеженою інформаційною мережею; низьким рівнем участі усього управлінського персоналу в прийнятті рішень.

Органічна структура, більш проста, має широкую інформаційну мережу, менш формалізована. Управління в органічних структурах децентралізоване.

Ієрархічна структура включає в себе:

- ✓ високий ступінь горизонтального диференціювання;
- ✓ жорсткі ієрархічні зв'язки;
- ✓ регламент обов'язків служби;
- ✓ високий ступінь формалізації;
- ✓ формалізовані канали комунікації централізоване прийняття

рішень.

А в органічній структурі:

- низький ступінь диференціювання;
- співробітництво (по вертикалі і горизонталі);
- адаптивні обов'язки (в залежності від необхідності);
- низький ступінь формалізації;
- неформальна комунікація;
- децентралізація прийняття рішень.

В сучасний період розвитку менеджменту все більше організацій збільшують норми керованості: 10-12 чоловік підкоряються одному керівнику. Це пов'язане зі спрощеннями лінійної структури або з переходом на нові, адаптивні структури.

Під нормою керованості (сферою контролю) розуміється те число підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Традиційно вважається, що один керівник може управляти 5-7 чоловіками. Однак проблема норми керованості не настільки проста .

Концепція сфери контролю важлива для класичних теорій менеджменту, зв'язаних з класичними функціональними структурами. Від того, скільки знаходиться в підпорядкуванні, залежить побудова структури -

кількість рівнів. Чим менше норма контролю, тим більше повинно бути рівнів в цій структурі.

Можна припустити, що низька норма контролю сприяє більш ефективній роботі працівників, що служать в такій структурі. Але вона «вимагає більшого числа керівників і виявляється більш дорогою» [8].

Важливе значення мають і мотиваційні аспекти, тобто те, як почувають і ведуть себе керівник і його підлеглі в структурах з великою і низькою нормами контролю. Спеціальні дослідження в практиці західного менеджменту виявили наступні залежності: задоволення менеджера-керівника своєю працею звичайно зростає зі збільшенням числа підлеглих що йому служать.

Поведінка тих працівників неоднозначна. Вона залежить в значному ступені від характеру людини. Активні люди, які люблять самостійність, віддають перевагу праці там, де керівники не опікають їх, тобто де широка сфера контролю. Є більша категорія людей, яким зручніше працювати в структурах з жорстким, безпосереднім контролем з боку керівника. Вони почувають себе більш комфортно під опікою.

Норма контролю знаходиться в прямому співвідношенні з освітнім і інтелектуальним потенціалом співробітників. Чим він вище, тим менш вимагається контроль. «На вибір тієї або іншої норми керованості впливають також складність або однотипність задач, що вирішуються, ступінь значимості цих задач, фізичний стан людини, стиль менеджменту в організації і т.д. фактори другої групи є вихідними в виборі і формуванні організаційної структури фірми» [14].

Теоретики менеджменту віддають перевагу відношенню «стратегія - структура». Дослідження показали, що в сучасній менеджменті головним в побудові структури є те, що з трьох виглядів стратегії обирає підприємство: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат або стратегію, яка включає основні риси перших двох.

Підприємства з інноваційною стратегією мають органічну

неформалізовану децентралізовану структуру. Підприємства, стратегія яких орієнтована на зниження вартості продукту, потребують стабільності ієрархічних структур (наприклад, всесвітньо відома корпорація «Ридерз Дайджест»). Третя категорія підприємств має змішану структуру, поєднання ієрархічної і органічної (АйБіЕм, «Дженерал Моторс», «Крайслер» і ін.).

Вплив розміру організації на її структуру тісно пов'язаний з розглянутими вище характеристиками структури: складністю, формалізацією і децентралізацією. Природно припустити, що корпорація з декількох сотень тисяч працівників має складну структуру, велике число рівнів або дивізіональних підрозділів і т. д. Це - ієрархічний тип структури. Спрощення структури може бути досягнуте шляхом інтегрування органічних структур.

Між розміром організації і централізацією існує зворотна залежність. Якщо фірма невелика, управління в ній звичайно централізоване. Якщо підприємство більше, вище керівництво не в стані забезпечити контроль за всім і примушене делегувати частину повноважень на нижні рівні.

Фактор «влада - контроль» має особливу специфіку. Деякі дослідники західного менеджменту стверджують, що в значній мірі вибір організаційної структури підприємства залежить від цього фактору. Вибір тієї чи іншої організаційної структури в такому випадку є результатом внутрішньої боротьби за владу (контроль), коли менеджери більше піклуються про інтереси своїх відділів, ніж фірми.

Ще в більшому ступені фактор влади виявляється у вищих ешелонах керівництва. Як правило, вони достатньо консервативні із працею, навіть при необхідності, не вирішуються на перетворення існуючої структури управління. Потрібні сильні поштовхи ззовні або поява лідерів-борців за нове, щоб вище керівництво вирішилося на значні структурні перетворення. Для них «ідеальною» є структура, в якій ця владу легше підтримується, тобто організація, роботи в яка регламентується більшим числом правил і строго контролюється.

Вплив фактору «влада - контроль» настільки велика, за оцінкою деяких учених, що воно є причиною того, що в сучасний період велика кількість фірм і корпорацій мають ієрархічні організаційні структури. «Важливе значення при виборі організаційних структур має фактор комп'ютеризації інформаційних процесів» [1].

Теорія і практика сучасного західного бізнесу показує, що широке використання «комп'ютерної техніки є невід'ємною частиною адаптивних структур. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між менеджерами і підрозділами завдяки можливості прямого доступу до необхідної інформації. Менеджери з допомогою особистих комп'ютерів (терміналів) швидко зв'язуються друг з другом для вирішення спеціальних питань» [36].

Комп'ютеризація інформації - це засіб зв'язків між всіма підрозділами адаптивної структури: продуктовими, венчурними, інноваційними, відділами фахівців і т. д.

Комп'ютер і комп'ютерний збір інформації також «допомагають і вищій ланці менеджерського корпусу краще орієнтуватися в тому, що відбувається на низинних рівнях, швидше, у випадку необхідності, вносити корективи» [23].

2.2. Аналіз змін в організаційній культурі публічної служби

У 2019 р. Наталією Сорокіною було проведено соціологічне дослідження. Метою дослідження було вивчення думок і поглядів публічних службовців стосовно основних морально-етичних проблем, з якими вони стикаються на публічній службі. «Збір первинної соціологічної інформації відбувався під час семінарів і тренінгів з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України»

[36]. В опитуванні взяли участь 448 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування віком 22 роки і більше. Методом дослідження є анонімне анкетування за спеціально розробленим інструментарієм. Для з'ясування особливостей змін в організаційній культурі публічної служби респондентам запропоновано визначити, які зміни відбулися в органах влади, де вони працюють, за останні роки (табл.2.6). Характеризуючи отримані результати, слід зауважити, що, на жаль, переважна більшість опитаних респондентів не виявили ніяких змін в організаційній культурі свого органу за останні роки. Найбільша кількість публічних службовців зазначила, що без змін залишилися: культура зовнішнього вигляду – 67,9 %; індивідуальна незалежність, відповідальність та можливість вираження власної ініціативи – 67,2 %; взаємодія членів організації – 65,4 %; фізичний та психологічний комфорт – 65,2 %; мотивація до праці – 65 %.

Таблиця 2.6

Зміни в організаційній культурі

Критерій	Позитивні зміни, %	Без змін, %	Негативні зміни, %	Не відповідає
Взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки	26,3	58,9	4,0	10,7
Індивідуальна незалежність, Відповідадність та можливість вираження власної ініціативи	16,3	67,2	4,5	12,1
Культура мови та спілкування	30,1	54,0	4,7	11,2
Дотримання норм. цінностей, правил поведінки організації	23,0	61,2	3,8	12,1
Взаємодія членів організації один з одним	19,2	65,4	2,7	12,7
Справедлива винагорода, яка залежить від результатів	14,5	62,3	12,9	10,3

діяльності				
Культура зовнішнього вигляду	16,7	67,9	4,2	11,2
Взаємодія членів організації з клієнтами або з іншими сторонніми особами	23,7	60,0	3,1	13,2
Мотивація до праці	15,2	65,0	9,2	10,7
Комунікація керівника і підлеглого	21,4	63,5	4,5	10,7
Культура організації робочого місця	21,2	64,7	4,0	10,0
Фізичний та психологічний комфорт	12,3	65,2	11,8	10,7

Як видно з результатів опитування, культури зовнішнього вигляду не приділяється достатньо уваги в сучасних умовах розвитку публічної служби в Україні. Хоча на питання «Як ви ставитесь до дрес-коду?» переважна більшість респондентів (56,2 %) висловила позитивне ставлення, 32 % – нейтральне ставлення і лише 8,4 % демонструють негативне ставлення до дрес-коду.

На нашу думку, культура зовнішнього вигляду відіграє важливу роль в процесі формування сучасної публічної служби. Саме дотримання етикету є одним зі шляхів підняття іміджу та довіри до публічних службовців. Важливо, щоб державний службовець не лише був професійно підготовлений, умів працювати з людьми, прогнозувати результати діяльності свого підрозділу, а й мав відповідний зовнішній вигляд. Адже «професійного успіху досягає той працівник, який не тільки сумлінно виконує службові обов'язки, а й забезпечує підхід до справи відповідно до морально-етичних вимог публічної служби» [36].

З організаційною культурою також тісно пов'язують такі поняття, як: «клімат (атмосфера) організації», «фізичний та психологічний комфорт організації. Соціально-психологічний клімат – це емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті й ділові взаємини членів колективу, які визначаються моральними нормами та інтересами. Основними характеристиками соціально-психологічного клімату є: задоволеність членів колективу відносинами, процесом праці, керівництвом; взаєморозуміння і авторитетність керівників та підлеглих; міра участі членів колективу в керуванні і самоврядуванні колективу; згуртованість колективу; свідомо дисципліна; продуктивність праці» [36]. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку із цим розрізняють «сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат» [36]. Надзвичайно важливими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- «довіра і висока вимогливість членів групи один до одного»;
- «доброзичлива і ділова критика»;
- «вільне висловлювання думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу»;
- «відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для групи рішення»;
- «достатня інформованість членів колективу про його завдання і про стан справ»;
- «задоволеність належністю до цього колективу»;
- «високий ступінь взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають фрустрацію в кого-небудь із членів колективу»;
- «узяття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів»[36].

Таким чином, за результатами досліджень ми бачимо, що реформування публічної служби ніяк не вплинуло на поліпшення психологічного комфорту в органах публічної влади (65,2 %), а 11,8 % респондентів навіть побачили негативні зміни за останні роки в цьому показнику. Взаємодія членів організації також залишається без змін (65,4 %). Але слід пам'ятати, що ефективніше працює той колектив, де переважає бадьорий, життєрадісний, оптимістичний настрій у відносинах між службовцями, стосунки будуються на основі співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості, члени колективу із задоволенням беруть участь у спільних справах, разом проводять вільний час, у взаємовідносинах переважає підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями.

Тому слід більше уваги приділяти цьому питанню в органах публічної влади. Адже від цього залежать високі показники результатів діяльності органу влади, низька плинність кадрів, високий рівень трудової дисципліни, відсутність напруженості й конфліктності в колективі.

Таким чином, наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в органах публічної влади – це важливий показник задоволеності працівників своєю роботою. Слід також звернути увагу на таке важливе питання, як мотивація до праці. Результати нашого дослідження підтверджують, що цей показник також залишився без змін (65 % респондентів не бачать змін у цьому показнику) [36].

Для того щоб зрозуміти, який стимул є найважливішим для сучасного публічного службовця, ми запропонували респондентам відповісти на запитання: «Що, на вашу думку, є основним стимулом якісного виконання посадових обов'язків?» (треба було обрати три найважливіші стимули). За результатами досліджень можна зробити висновок, що для більшості публічних службовців важливими є як економічний, так і морально-етичний складник публічної служби.

Найважливіші стимули якісного виконання посадових обов'язків
Найдієвішим стимулом якісного виконання посадових обов'язків для

сучасних службовців залишається матеріальне стимулювання – цей стимул називали 76,1 % працівників органів влади. Однак поряд із цим для 55,8 % службовців важливим стимулом є розуміння соціальної важливості своєї діяльності.

Третім за популярністю стимулом є бажання не підвести своє керівництво (43,5 %), а четвертим – зацікавленість у посадовому зростанні (43,1 %). При цьому майже кожний третій респондент називав такий стимул, як жорсткий контроль за виконанням наказів вищих посадових осіб (36,4 %). Водночас моральне заохочення з боку керівника є важливим стимулом для 31 % сучасних службовців. Найменше працівників органів влади на сучасному етапі розвитку публічної служби цікавить можливість отримання неправомірної вигоди, говорили лише 1,6 % опитаних.

Як відомо, система мотивації завжди складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних механізмів і методів матеріального і нематеріального заохочення і стимулювання персоналу. Здебільшого матеріальна мотивація задовольняє базові потреби працівників (фізіологічні потреби та потреби в безпеці). У «міру задоволення базових потреб виникають потреби більш високого рівня, на задоволення яких більшою мірою спрямовуються заходи нематеріальної мотивації» [36].

До основних характеристик нематеріальної мотивації, яка іноді більш важлива для працівника, ніж матеріальна, можна віднести самоповагу, визнання досягнень, моральне задоволення роботою, кар'єрне зростання, гордість за свою організацію тощо.

Таким чином, мотивація до праці може бути різною, однак основним шляхом підвищення ефективності роботи публічних службовців та взагалі публічного управління є розробка ефективних методів мотивації та стимулювання як економічного, так і неекономічного характеру. Повертаючись до першого питання, слід звернути увагу на думку

респондентів стосовно позитивних змін в організаційній культурі органу, в якому вони працюють.

Деякі позитивні зміни публічні службовці бачать за такими показниками: культура мови та спілкування – 30,1 %; взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки – 26,3 %; взаємодія членів організації з клієнтами або іншими сторонніми особами – 23,7 %; дотримання норм, цінностей, правил поведінки організації – 23 %; комунікація керівника і підлеглого – 21,4 %; культура організації робочого місця – 21,2 %.

Якісне вирішення завдань в органах державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо пов'язане зі створенням системи комунікативного зв'язку як усередині організації (між самими публічними службовцями), так і зовні (зв'язки з громадськістю). В органах влади необхідні спеціалісти – соціальні модератори, здатні організувати конструктивний і результативний комунікативний зв'язок. Органи влади «мають розглядатися як надавачі послуг, а громадяни – не як прохачі, відвідувачі, зацікавлені особи, а як клієнти – споживачі цих послуг» [36]

Тільки за цієї умови влада зможе налагодити дійсно конструктивний діалог з громадськістю, тобто стане відкритою та ефективною. Ефективне функціонування будь-якого органу державної влади чи місцевого самоврядування безпосередньо залежить від рівня комунікацій у них, які мають різні форми прояву.

Саме комунікації визначають рівень підготовки державних службовців та бажання удосконалюватися, уміння правильно висловлювати й відстоювати свою позицію, уважно вислуховувати думку інших людей. Це «умова успішного діалогу й шлях до швидшого вирішення проблеми» [36].

Ключову роль у комунікаційних зв'язках усередині будь-якого колективу відіграє керівник. Він безпосередньо повинен брати участь у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Важливо при цьому, щоб керівник умів правильно вибудовувати відносини зі своїми підлеглими, був психологічно компетентним, підтримував дух

співробітництва та атмосферу довіри. А також важливо, щоб він був не лише керівником, а й лідером колективу, адже не кожен керівник є лідером. Існують певні характерні ознаки лідерів і керівників.

Серед них науковці виділяють такі: – керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – односторонців; – керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення; – керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без вказівок з гори та без контролю.

В основі роботи лідера лежить принцип рівності; – керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це неможливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. «Лідери цінують повагу колег, мають репутацію високоетичної людини, поважають працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують» [36]. Керівник мусить уміло контактувати з неформальними лідерами, проте найзначніший ефект організаційного та виховного впливу на підлеглих відбувається з огляду на поєднання керівництва і лідерства. Як зазначає Л. Воронько, «роль керівника- лідера в колективі є дуже важливою, оскільки саме від нього залежить груповий консенсус, професійна динаміка, якість комунікації, успіх у роботі, морально- психологічний клімат та багато інших факторів становлення й розвитку колективу і кожної особистості в ньому» [36].

Отже зміни в організаційній культурі відбуваються дуже повільно. Це пов'язано з тим, що процес реформування організаційної культури достатньо складний, вимагає значних витрат часу і зусиль, високого професіоналізму керівників. Зміни дуже часто викликають незадоволеність колективу, часто сприймаються болісно. Для створення нової організаційної культури потрібен час, оскільки зміна організаційної культури потребує формування нової місії та цілей організації, зокрема публічної служби, розробку нових цінностей і моделей поведінки публічних службовців, які будуть сприйняті

всіма співробітниками. Сильна організаційна культура формує позитивний імідж публічної служби, що, у свою чергу, є важливим фактором підняття довіри до органів публічної влади. Отже, організаційну культуру необхідно й надалі вивчати, стежити за її формуванням, удосконалювати і регулювати її зміни.

2.3. Розвиток організаційної культури в публічному управлінні

Публічне управління в передових країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Ідеться про зміну парадигми в теорії публічного управління. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи публічних органів з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів. Управління надалі орієнтується на ціннісні та культурні чинники, а не бюрократичні правила і норми. Оцінювання їхньої діяльності залежить від рівня вдоволеності громадян послугами, що їх надають державні установи, ступеня довіри до державного утворення й реальної можливості брати участь у розробленні та прийнятті рішень. Відповідно до нової парадигми управління організаційні відносини з клієнтом стають центральним моментом у діяльності установи. У системі публічної служби, окремих органів влади й управління менеджмент реалізується на основі функцій планування, організації, координації, мотивації та контролю.

Протягом тривалого часу як у сфері господарювання, так і в управлінні державою корпоративна культура не розглядалася як стратегічний фактор успіху організацій, а її дослідженню не приділялося достатньої уваги. Нова парадигма публічного управління, що базується на передовому досвіді менеджменту і передбачає орієнтацію на клієнта- громадянина, підвищення якості надання публічних послуг, роботу в умовах конкурентного середовища, передбачає застосування ідеології корпоративізму.

Запровадження концепції належного врядування (*good governance*) дає розуміння того, що суспільство спроможне себе зорганізувати на засадах горизонтальних зв'язків, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску, а суспільні інститути, бізнес і громадськість усвідомлюють свої права, інтереси, прагнуть гарантій рівності та соціальної й економічної справедливості. Усе це зумовлює втілення не лише нових підходів до управління, а й нової організаційної культури. Особливого значення це набуває на регіональному рівні, де публічне управління безпосередньо стикається з вимогами громадян.

Якість публічного управління залежить від здатності органу державного управління підпорядковувати діяльність інтересам громади, використання в діяльності ринкових підходів, забезпечення високої якості публічних послуг, налагодження партнерських відносин у трикутнику «влада-бізнес-громада, забезпечення відкритості влади й співучасті громадян в управлінні, постійного вдосконалення менеджменту та розвитку персоналу органу державного управління. Корпоративний характер мотивує розвиток якісно нових відносин у громаді, що розглядається специфічною корпорацією, у межах якої здійснюється формування спільної власності та встановлення балансу між індивідуальними і колективними інтересами, між економічними та соціальними цілями, перехід до партнерських відносин і розширення меж співпраці. Це вимагає змін традиційної культури взаємодії громадян і місцевої влади, формування оновленої організаційної культури публічного управління.

В останні десятиріччя в розвинених країнах проваджуються реформи, пов'язані зі становленням нової парадигми публічного управління та втіленням відповідних змін, а «саме - управління з орієнтацією на ціннісні чинники, а не бюрократичні правила та норми. Практика цих країн доводить, що існує стійкий взаємозв'язок між спрямуванням на запити і потреби клієнта- громадянина та змінами організаційної культури публічних установ. Для визначення організаційної культури органів публічного управління

необхідно визначити співвідношення понять організаційної та організаційної культури, організаційної культури державного управління» [16].

Загальні напрями “нової парадигми публічного управління, що сприяють утвердженню нового публічного менеджменту як панівної матриці мислення службовців-управлінців, є такими:

1. наявність горизонтальних зв'язків між службовцями, які уособлюють різні структурні підрозділи одного державного органу та різні державні органи;
2. надання службовцям можливості виявляти ініціативу на робочому місці;
3. акцент на клієнт-орієнтованості діяльності публічних органів та службової діяльності службовців (надання послуг);
4. відкритість і прозорість публічної служби;
5. відкритість публічної служби для входу з інших секторів економіки (створення єдиного ринку праці);
6. нові способи оплати службової діяльності на основі оцінки її ефективності та результативності.

У загальному вигляді ця концепція принципово інакше розкриває суть взаємин між державними та недержавними інститутами: від ієрархічних, підпорядкованих відносин до системи співробітництва, урядування, заснованого на горизонтальних зв'язках, рівноправних статусах, мережевих структурах, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску. Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної організаційної культури, що дозволить забезпечити єдність дій через розуміння всіма публічними службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм. Новий образ, що характеризує зміни в корпоративній культурі, є процесом переходу від традиційної моделі бюрократа до моделі менеджера. Це вимагає відповідного введення нових додаткових якостей, що впливають з духу підприємництва: діяти відповідно до економічних законів, орієнтуватися на

результати, уміти підраховувати витрати, уміти приймати рішення, брати на себе ризик і бути відповідальним. На зміну бюрократичної залежності та ієрархічної підпорядкованості приходять принцип автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на державні структури. У зв'язку з цим на перший план виходять організаційна гнучкість, управління інноваціями, децентралізація, значна свобода дій персоналу.

Необхідно не вирішувати, мінятися чи не мінятися, а вирішувати, як саме мінятися, щоб підвищити ефективність організації. «У публічному управлінні доцільно більше уваги приділяти питанням формування гнучкої культури, що сприятиме руху, швидкому маневруванню, розвиватиме різні форми взаємодії (партнерства та мережі), активізуватиме менеджмент на основі знань, посилюватиме соціальну відповідальність та моральну добросовісність» [16].

Науковці розводять поняття організаційної та корпоративної культури.

Наприклад, організаційна культура розглядається як набір найважливіших уявлень, що сприймаються членами організації та дістають вираження в заявлених цінностях, що визначають орієнтири поведінки та дій людей. Із загального поняття організаційної культури виключають визначення організаційної культури як культури корпорацій. Розглядаючи корпорацію як своєрідну форму організації, можна і органи публічної влади характеризувати як специфічну корпорацію і, відповідно, досліджувати їхню корпоративну культуру в контексті ефективності діяльності та якості надання послуг для громадян.

Тлумачення категорії «корпоративна культура» виявили різноплановість та розбіжність у поглядах авторів. У результаті було виокремлено конкретні позиції науковців, а «корпоративну культуру» запропоновано трактувати як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних

потребах працівників для досягнення цілей організації» [22].

Узагальнення досвіду показує, що корпоративну культуру можна тлумачити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами управління, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікаційного процесу, удосконалення якості послуг, створення соціального клімату тощо.

Деякі вчені, аналізуючи соціокультурний, інтелектуальний, нормативний та фінансові аспекти організаційної культури, вказують на важливість формування профілю організаційної культури для дослідження ефективності діяльності організації. Необхідними складовими цього шляху є визначення умов та чинників розвитку організаційної культури, її принципів, етапів формування та видів.

Базовими засадами розвитку організаційної культури є її принципи. Вони залежать від виду діяльності організації, національних пріоритетів, особливостей та стилю управління. У роботі О. Бала систематизовано принципи організаційної культури і виокремлено загальні та особливі принципи організаційної культури. «Загальні враховують найважливіші характерні риси та властивості організаційної культури організації». Зокрема, публічне управління базується на загальних принципах, що їх виписано в Законі України «Про державну службу, тож вони є спільними для всіх органів публічної влади. Зважаючи на те, що корпоративна культура в організації є своєрідною, як вказує О. Бала, «доцільно виділити також особливі принципи, що враховують особливі, індивідуальні риси і властивості організаційної культури певної організації. Це виводить на проблему розроблення конкретних кодексів поведінки для кожного органу публічної влади з метою формування його організаційної культури».

Розвиток організаційної культури в організації «можливий за умови застосування налагодженого процесу її формування, який можна реалізовувати через такі етапи, як визначення цінностей організаційної культури; формування поведінки працівників; здійснення ефективної діяльності організації та забезпечення інтересів усіх учасників управлінського процесу» [37].

Чинники розвитку організаційної культури можуть бути як об'єктивними (умови і засоби праці, документообіг, фінансово-економічні умови), так і суб'єктивними (цінності організації, управлінські технології тощо).

Для визначення організаційної культури публічного управління важливо проаналізувати співвідношення понять організаційної та організаційної культури, організаційної культури державного управління

Тлумачення категорії «корпоративна культура» виявили різноплановість та розбіжність у поглядах авторів. Підходи науковців до визначення «організаційної культури» мають як загальні, так і відмінні трактування цього явища. До загальних належить таке визначення організаційної культури, як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства. Це показує, що корпоративну культуру можна тлумачити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікаційного процесу, удосконалення якості, створення соціального клімату тощо.

Ефективний розвиток організаційної культури в організації можливий за умови застосування налагодженого процесу її формування. На підставі

опрацювання літературних джерел та практики діяльності підприємств процес формування організаційної культури пропонуємо реалізовувати через такі етапи: визначення цінностей організаційної культури; формування поведінки працівників; здійснення ефективної діяльності організації та забезпечення інтересів усіх учасників управлінської діяльності.

Автори наукових праць виділяють підходи до класифікації факторів впливу на корпоративну культуру, де в основу покладено ознаку характеру впливу на розвиток організаційної культури. «Як результат, виокремлено такі фактори розвитку організаційної культури: документального забезпечення; управлінського впливу; ціннісні; забезпечення умовами і засобами праці; забезпечення екстеріоризації організаційної культури; розвитку та фінансово-економічні» [23].

Базовими, вихідними засадами розвитку організаційної культури є її принципи. Вони залежать від виду діяльності організації, національних пріоритетів, особливостей та стилю менеджменту на підприємстві. Однак дотепер немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості. Саме тому, з метою забезпечення формування та розвитку організаційної культури, на основі теоретичних напрацювань та досліджень систематизовано принципи організаційної культури. У результаті виокремлено загальні та особливі принципи організаційної культури. Загальні враховують найважливіші характерні риси та властивості організаційної культури підприємства. Вони можуть бути спільними для багатьох організацій, проте, зважаючи на те, що корпоративна культура не є індивідуальною, доцільно виділити особливі принципи, що враховують особливі, індивідуальні риси і властивості організаційної культури.

До загальних принципів віднесено такі: розвитку; системності; відкритості та постійного вдосконалення; координації; обов'язковості; винагороди; вимірності та корисності; відповідності чинному законодавству. Особливими є принципи: індивідуальності; вільного формування; узгодженості та відповідності; чіткості; особистісно орієнтованого

менеджменту; стосунків «керівництво-працівник» еталону. Прикладне значення систематизації принципів організаційної культури полягає в тому, що вони дозволяють підвищити ефективність впливу організаційної культури на управління персоналом.

Корпоративна культура є одним із тих інструментів, за допомогою яких можна ефективно здійснювати управління персоналом організації. Для цього менеджерам необхідно мати інформацію про стан організаційної культури на підприємстві. Аналізування праць науковців дозволило виявити, що в основу оцінювання покладено типологію організаційної культури. Підходи різних авторів суттєво відрізняються та, здебільшого, враховують особливості менеджменту, національні, культурні та інші характеристики працівників. Проведене дослідження дало змогу авторам виділити види організаційної культури та запропонувати метод їхньої діагностики. Виокремлено такі види організаційної культури: нормативну, ціннісно орієнтовану, креативну, соціального розвитку, інтелектуального розвитку, фінансово орієнтовану, створення образу та інвестиційно орієнтовану «прозору». Цей підхід дозволяє аналізувати соціокультурний, інтелектуальний, нормативний та фінансові аспекти організаційної культури і сформувати профіль організаційної культури для досліджуваного підприємства.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку публічного управління дозволив виокремити ключові характеристики управління, які мають інтегровано визначити його якість у сучасних умовах. До них можна віднести такі виклики демократизованого суспільного середовища, як необхідність здійснення керованого розвитку з орієнтацією діяльності влади на громадянина, застосування ринкових підходів і створення конкурентного середовища з метою надання якісних публічних послуг, оцінювання діяльності управлінців за кінцевим соціально визначеним результатом з урахуванням думки громадян, підзвітність влади громадськості, формування колективних інтересів і налагодження співробітництва у трикутнику «влада-

громадськість-бізнес», становлення соціальної відповідальності тощо. При цьому зазначено, що реалізація відповідних змін вимагає оновлення змістовного наповнення організаційної культури публічного управління як стратегічного фактору забезпечення його якості, опрацювання підходів до її формування та інституціоналізації.

«Корпоративну культуру запропоновано трактувати як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства». Таке трактування створює теоретичні основи у сфері управління розвитком організаційної культури.

Результати аналізу сучасних реформ публічного управління дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної клієнт-орієнтованої системи публічного управління, а саме: необхідно змінити ідеологію діяльності органів публічної влади. По суті, треба перейти від ідеї служіння суспільству до ідеї надання послуг для нього, від ідеї панування ієрархії до орієнтації на потреби територіальної громади як головного споживача і замовника публічних послуг органу державної влади. Частиною загального спрямування клієнт-орієнтованих концепцій управління є зосередження уваги на підвищенні якості публічних послуг. Органи публічного управління поставлено сьогодні перед викликом: сформувати такі орієнтири розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію вдосконалення управління через адаптацію форм і методів роботи до потреб громадян і самих чиновників. Відновлення та розбудова на демократичних принципах української державності зумовили пошук нової системи організації влади в регіонах, яка відповідала б, з одного боку, національним традиціям, а з іншого - сучасним світовим вимогам, спрямованим на забезпечення прав і свобод людини, задоволення її потреб, підвищення ефективності надання послуг населенню, зростання його добробуту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби

Сучасний світовий рівень менеджменту передбачає, що об'єктом управлінської діяльності у будь-якій сфері є, поряд з процесами та людьми, організаційні культури різних типів. Вважається, що оволодіння інноваційними управлінськими (кадровими) технологіями неможливе без опанування засад організаційно-культурного підходу, який дає комплексне розуміння процесів еволюції та функціонування організації з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей в багатофункціональних та динамічних контекстах.

Сучасні керівники в різних сферах розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати своїх співробітників на загально організаційні цілі, мобілізувати їх ініціативу та поліпшувати їх взаємовідносини. Вони прагнуть створити таку організаційну культуру, яку б розуміли і підтримували усі співробітники. Так історично склалося, що такий потужний важіль в управлінні персоналом як організаційна культура до цього часу в сфері державної служби України як соціального та державно-правового інституту не знайшов відповідної уваги науковців і використання на практиці. Пояснення такого факту міститься у всім відомих особливостях управління персоналом у сфері державної служби, а саме: воно відбувається в межах єдиної системи влади та державного управління на основі єдиних правових, організаційних та функціональних принципів. До того ж управління персоналом суворо регламентовано законами, нормативно-правовими актами, бюджетом і абсолютно соціально обумовлено. Наявність цих факторів, безумовно, не

сприяє будь-яким ініціативам стосовно глибокого вивчення та належного використання в сфері державної служби такого феномену як організаційна культура. Разом з тим, існує наукова думка, що «державна служба як суспільне явище є своєрідною формою відображення суспільних зв'язків і відносин, показником міри гуманності, людяності чинних у суспільстві порядків, тобто є явищем, яке віддзеркалює стан дотримання загальнолюдських цінностей в суспільстві та державі» [29].

Відомо, що різні культури відрізняють членів однієї групи людей від іншої. Люди створюють її як механізм відтворення соціального досвіду, який допомагає жити в своєму середовищі та зберігати єдність і цілісність співтовариства при взаємодії з іншими співтовариствами. Так і будь-яка організація як певна сукупність людей, яка реалізує певні цілі та задачі, змушена відтворювати накопичений соціальний досвід.

Дослідники розрізняють такі основні «історичні типи організаційних культур: - органічну (згода з загальною ідеєю, цілями, задачами організації. Керівництво і комунікації органічні, без конфліктів.); - підприємницьку (наявність свобідної ініціативи та індивідуальної творчості. Керівництво суто демократичне, а комунікації інтенсивні і непередбачені.); - бюрократичну (наявність сильного керівництва і влади, чітко поставлених цілей і задач, чітких правил комунікації); - партиципативну (наявність стовідсоткових демократичних принципів керівництва і комунікацій)» [29].

Вважається, що сучасна корпоративна культура, яка існує в організаціях бізнесу та виробництва, об'єднує складний комплекс припущень, які приймаються усіма членами колективу і обумовлюють загальні норми поведінки, а також включають в себе ознаки усіх типів організаційних культур. Це дозволяє знаходити різні варіанти рішень проблем, які виникають.

Так, у разі конфлікту його учасники можуть апелювати до загальноновизнаних норм поведінки (управлінський тип), до міркувань вигоди (ринкова), до встановлення влади (бюрократична), до легітимної думки

більшості зацікавлених учасників (партиципативна).

Компонентами такої культури вважають:

- прийняту систему лідерства;
- методику вирішення конфліктів;
- діючу систему комунікації;
- статус індивіда в організації;
- прийняті символи, гасла, організаційні табу, ритуали тощо.

«Організаційна культура, - на думку американського фахівця з менеджменту Е. Шейна, - це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийняттого способу дії, аналізу і прийняття рішень» [29].

Отже, організаційна культура виконує дві основні функції:

1. «Внутрішньої інтеграції членів організації» [39]. завдяки: - визнанню загальної мови спілкування і єдиної, зрозумілої для всіх співробітників термінології; - формуванню груп однодумців за напрямком професійної діяльності, а також принципів включення і виключення з такої групи; - створенню механізму закріплення визначеного статусу за окремими співробітниками, а також наділення їх владою або позбавлення прав; - встановленню норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі; - формуванню оцінок, що стосуються того, що в поведінці співробітників бажано, а що ні.

2. «Зовнішньої адаптації організації» [39]. завдяки виробленню місії організації, її цілей і засобів їх досягнення. Науковцями доведено, що організаційною культурою можна управляти. Процес цей дуже повільний і потребує обізнаності у його технологічних аспектах. Саме тому необхідно на даний час визначитися з основними положеннями управління організаційною культурою у сфері державної служби, враховуючи усі її особливості, і забезпечити їх впровадження у кожному органі державної влади та місцевого

самоврядування у контексті європейської інтеграції нашої держави. Адже сучасні державні службовці мають повною мірою усвідомлювати, що високі результати професійної діяльності досягаються не стільки за рахунок працьовитості, дисциплінованості та законслухняності, стільки завдяки контактності, творчому підходу до вирішення завдань, стратегічному мисленню, високому професіоналізму. До того ж, сучасні стратегія державної кадрової політики і концепція державної цільової програми розвитку державної служби на 2016-2021 роки надавали необмежені можливості щодо впровадження сучасних технологій управління її персоналом.

На думку фахівців, формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. «Основними або первинними факторами є:

- напрями концентрації уваги вищого керівництва стосовно діяльності співробітників організації;
- реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в процесі діяльності організації;
- професійна компетентність керівників і їх ставлення до колективу;
- рівень оціночної і мотиваційної політики керівництва;
- система передачі інформації й організаційних факторів» [39].

Очевидно, що формування організаційної культури - це зусилля керівника стосовно конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу в колективі, на поведінку співробітників. «При цьому, стверджують науковці, можливо прогнозувати, планувати та стимулювати необхідну поведінку співробітників, враховуючи при цьому історично сформовану в організації корпоративну культуру» [29].

Успішне формування організаційної культури, безумовно, відбувається на етапі професійного навчання майбутніх службовців і в процесі їх професійної адаптації. Підтримка існуючого рівня організаційної культури має здійснюватися завдяки сучасним технологіям оцінювання та мотивації

державних службовців. Оскільки державна служба являє собою особливий культурний інститут, оцінювання службовця слід розглядати у трьох аспектах: його соціокультурна діяльність, результати цієї діяльності та рівень розвитку його особистості. Соціокультурна діяльність службовця включає: економічну, політичну, художню, релігійну, наукову, правову, екологічну сфери тощо.

В основу виміру культури організації, покладено характеристики, які є відносно сталими у сферах бізнесу та виробництва і повною мірою прийнятними у сфері державної служби, а саме:

1. Ототожнення з організацією. Рівень ототожнення співробітників скоріше з організацією, ніж зі своїм робочим місцем чи професійним спрямуванням.
2. Наголос на груповій діяльності. Організація професійної діяльності навколо груп, а не окремих осіб.
3. Увага до людей. Врахування державними службовцями у своїх рішеннях впливу їх результатів на співробітників.
4. Інтеграція діяльності підрозділу. Заохочення підрозділів до скоординованої або взаємозалежної діяльності.
5. Контроль. Використання правил, регулятивних норм і прямого нагляду для контролю за поведінкою співробітників.
6. Терпимість до ризику. Заохочення службовців до креативності та схильності до ризику.
7. Критерії винагороди. Розподіл винагород на основі результативності діяльності службовців, а не на основі її непродуктивних чинників.
8. Терпимість до незгоди. Заохочування службовців до відвертого висловлювання незгоди або критичних зауважень.
9. Орієнтація на кінцевий результат. Зосередженість службовців скоріше на результатах або наслідках, ніж на методах та процесах їх досягнення.

10. Зосередженість на відкритій системі. Контроль організації за змінами у зовнішньому середовищі та реакція на них.

Характеристика «організаційної культури охоплює: - індивідуальну автономність - рівень відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації; - структуру організації - взаємодію підрозділів та осіб, діючих правил, прямого керівництва й контролю; - напрям діяльності - рівень формування цілей і перспектив діяльності організації; - інтеграцію - рівень, до якого співробітники в рамках організації користуються підтримкою колективу в інтересах здійснення скоординованої діяльності; - управлінське забезпечення - рівень, відносно якого керівники забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки; - підтримку - рівень допомоги та підтримки, що надається керівниками своїм підлеглим; - стимулювання - рівень залежності винагороди від результатів діяльності; - ідентифікацію - рівень ототожнення співробітників із організацією в цілому; - управління конфліктами – рівень діяльності керівників з розв'язання конфліктів; - управління ризиками - рівень, до якого службовці заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику стосовно прийнятих рішень» [29].

Існує наукова думка, що будь-яка організація може бути оцінена й детально характеризується на основі перерахованих вище параметрів. Як культурний інститут державна служба акумулює в собі такі складові культури: правову, інформаційну, управлінську, організаційну, політичну, професійну, етичну, естетичну, педагогічну культуру. Зрозуміло, що єдиної найкращої організаційної культури для всіх органів державної влади і місцевого самоврядування не існує. У кожному випадку вона визначається цілями, специфікою і пріоритетами діяльності організації, факторами внутрішнього та зовнішнього середовищ, в яких вона функціонує. Слід також наголосити, що особливу роль у формуванні організаційної культури відіграє керівник та його особистісні і професійні якості. Він повинен уміти: - оцінювати культурні аспекти будь-якої проблеми, що постає перед організацією; - оцінювати і регулювати емоції як свої, так і своїх підлеглих; -

оцінювати пріоритети, яких надають в організації таким категоріям, як усвідомлення, притаманність, прихильність; - дотримуватися правила: робити не те, що хочеться, а те, що необхідно. Безумовно, вплив на організаційну культуру відбувається не тільки з боку керівника, а й з боку службовців завдяки оцінюванню та відхиленню його поведінки від її норм. «Цей процес називають індивідуалізацією, а вплив організаційної культури на службовця шляхом оцінювання і прийняття ним її норм – соціалізацією. Отже, перед державними службовцями ставиться мета свідомо оцінювати і формувати організаційну культуру та управляти її розвитком» [29]. Вони повинні вміти донести її основні принципи до відома тих, на чію діяльність вона впливатиме. Цей процес здійснюється через формальні та неформальні засоби зв'язків з громадськістю. До формальних засобів комунікації належать виступи керівництва перед підлеглими та виклад власних поглядів на майбутнє, визначення ними організаційної філософії та кодексів поведінки співробітників. «До неформальних засобів комунікації належать, наприклад, публічне визнання заслуг співробітників, розповіді ветеранів про історію організації» [52; с.28].

Таким чином, організаційна культура органів виконавчої влади та місцевого самоврядування формується на підставі чотирьох основних джерел: - нормативно-правові документи; - уявлення і ціннісні орієнтації керівників організації; - колективний досвід діяльності державних службовців; - погляди й цінності, привнесені новими членами організації.

У процесі формування організаційної культури державної служби декларовані принципи повинні знайти своє віддзеркалення в уявленнях, зразках поведінки, мові державних службовців, символіці організації, бо саме вони задають бажаний образ державного службовця, який є підставою для формування іміджу, а також сприяють його активній професійній позиції .

У той же час, загальні принципи, закріплені в нормативно-правових документах, задають чіткі пріоритети діяльності організацій, зменшуючи ступінь невизначеності уявлень державних службовців. Серед такого роду

принципів – служіння суспільству, пріоритет права і свобод людини, стабільність державної служби та ін.

На думку деяких дослідників, саме формування ключових цінностей і принципів діяльності державної служби «має своєю головною метою створення в навколишньому середовищі і в очах державних службовців позитивного іміджу державної служби» [29]. Не заглиблюючись в соціально-психологічні основи організаційної культури, можна зробити висновок, що оволодіння нею починається з всебічного і дієвого оцінювання персоналу державної служби. Разом з результатами його діяльності повинна бути повна інформація про особистісні якості, здібності, професійний потенціал службовця, для того, щоб в організації «формувати прогнозованість, організованість і послідовність за відсутності потреби у надмірній офіційній документації, оскільки саме в організації з такою організаційною культурою і проявляється повага до гідності людини, коли всі працівники виграють у разі досягнення поставлених перед організацією цілей» [29].

Управління кадровим потенціалом набуває в такому випадку форми співробітництва. Інакше кажучи, відбувається безперервна взаємодія ієрархічних рівнів в контексті їх оцінювання, без якої діяльність організації об'єктивно не може бути результативною. Хоча варто не забувати, що таке співробітництво є найрезультативнішим способом досягнення організаційних цілей лише за умови, коли організаційні цілі охоплюють цінності усіх членів колективу.

Отже, організаційна культура у сфері державної служби - це рівень розвитку системи управління її персоналом, в якому професіоналізм, компетентність, моральні принципи державних службовців мають забезпечувати цей рівень, створювати умови для її найефективнішого впливу на реальне життя громадян. Для України це завдання набуває особливого значення, оскільки в країні створюється нова соціальна система, що має забезпечити вихід її народу на цивілізований шлях розвитку. Саме тому дуже важливо, щоб у даний час керівництво кожного органу державної влади та

місцевого самоврядування критично переглянуло можливості власної системи управління персоналом і, не чекаючи вказівок «зверху, взяло курс на новітні технології оцінювання та стимулювання своїх службовців з метою досягнення високого рівня організаційної культури, яка забезпечить реалізацію усіх поставлених цілей» [29].

3.2. Вплив організаційної культури державних органів влади на процеси реформування державного управління в економічно розвинених країнах світу

Результати проведених фахівцями Світового банку, компаративних (порівняльних) досліджень міжнародного досвіду реформ державного управління у 14 країнах та світових тенденцій демонструють, що формування відповідної організаційної культури і таким шляхом забезпечення або підвищення дисципліни відносять до основних напрямів реформ у державному управлінні.

«Українська адміністративна культура заснована на *централізації*, непрозорості, на відсутності чітких і зрозумілих суспільству регламентів роботи адміністративних структур і чиновництва, внаслідок чого збільшується розрив між владою та народом. Відбувається те, що називається відчуженням влади від основного носія» [48]. .

Серед науковців існують достатньо різні погляди на зміст поняття «адміністративна культура і його співвідношення з поняттям «організаційна культура. Адміністративна культура - це:

– «значимі цінності, позиції, думки, що існують у суспільстві стосовно органів державного управління (орієнтовні стереотипи, зразки). Відповідно до цього визначення носієм адміністративної культури є все населення, причому, по суті, цей вид культури є лише частиною політичної культури»;

– «орієнтовні зразки й стереотипи, що існують у яких-небудь окремих органах державної влади або в усіх органах державної влади в цілому. У цьому випадку носіями адміністративної культури є співробітники даного органу державної влади, а сама адміністративна культура є різновидом організаційної культури»;

– «певні зразки-стереотипи поведінки стосовно органів державної влади у поєднанні з певною формою суспільних інститутів й інституціональної поведінки (Вернер Янн)» [48].

Безпосереднє відношення до даної теми мають результати дослідження досвіду найуспішніших організацій світу, які входять до списку «500» журналу «Fortune», «які дають можливість дійти висновку, що за останні 10 років ХХ сторіччя три чверті зусиль спрямованих на організаційний розвиток: на реінжинірінг, впровадження засад комплексного управління якістю(стандартів ISO), стратегічного планування та скорочення розмірів організації, були невдалими – основною причиною невдач вважають нехтування культурою організації»[60]. За результатами двадцятирічних досліджень більше як ста великих найбільш успішних організацій США відомі фахівці у галузі менеджменту Ким Камерон та Роберт Куін стверджують, що «їх успіх визначався цінностями компаній, заповідями особистого характеру, турботою (піклуванням) про спільне для персоналу бачення та розуміння ситуації – тобто культурою організації» [60].

1. Розвиток і зміни організаційної культури у державних органах влади в розвинених країнах світу регламентовані урядовими документами і здійснюються системно й цілеспрямовано відповідно до державних програм:

- У документі «Звіт про національне виконання 1993 р.», який був присвячений змінам у системі адміністративного управління в США, до ключових питань віднесено: змінити організаційну культуру в державних установах, що передбачало наступні напрями дій для адміністрації президента з поступової зміни культури у виконавчих органах влади і підходів до управління керівними кадрами:

- «по-перше, розвиток навчальних центрів, зайнятих навчанням держслужбовців, з орієнтацією на потреби XXI ст.»;
 - «по-друге, розробка стратегії для зміни бюрократичної культури у федеральних міністерствах і відомствах»;
 - «по-третє, вдосконалення інформаційної системи для сприяння керівникам у прийнятті рішень і плануванні» [60].
- У Великій Британії у 1999 р. розроблено програму «Модернізація державного управління» [61], складовою якої стала реформа державної служби. Основне завдання: створення сильного керівництва з чітким розумінням цілей на принципах «нового менеджеризму». Серед ключових пріоритетів для змін виділено: розвиток інноваційної культури і розвиток співпраці між відомствами, а також виявлення талановитих людей у державних установах» [61].

Досвід країн із здійснення реформ державного управління показав, що зміна культури потрібна для впровадження інновацій та для того, щоб реформи стали частиною повсякденного режиму, а це передбачає навчання і підтримку службовців у процесі реформ. Багато країн докладають зусиль до розширення діапазону навчання з метою допомоги організаціям у реформуванні чи створенні ноу-хау, набуття досвіду трансформації культури та зміни ставлення до тих чи інших нововведень.

Зарубіжний досвід формування організаційної культури.

Зарубіжні компанії завжди є лідерами в застосуванні нових інструментів управління персоналом, у тому числі і такого інструмента, як організаційна культура. Тому вивчення зарубіжного досвіду формування організаційної культури є важливим аспектом при формуванні та зміні організаційної культури на українських підприємствах. Але важливо відзначити, що деякі компанії мають досить нестандартну організаційну культуру, яка буде ефективна тільки за певних умов.

Прикладом такої компанії є компанія Google. Вона є одним з кращих роботодавців в США. Бренд побудований на основі організаційної культури:

високої в довірі, низькою у сфері політики, щедрою на спільне використання ресурсів та інформаційних багатств.

Google, переважно, акцентує увагу на таких елементах організаційної культури як організація праці та колективні заходи.

У компанії намагаються створити максимально комфортну обстановку для роботи. «Для створення атмосфери відкритого, вільного спілкування в офісах були прибрані традиційні перегородки, що розбивають робочий простір на комірочки, а стільці були замінені на звичайні гімнастичні кулі. Також в офісах по всьому світу надаються безкоштовні обіди, фрукти, напої та снеки, є столи для гри в теніс, є можливість відвідати масажний кабінет або зайнятися йогою» [61].

Спільні колективні заходи в компанії Google спрямовані на поліпшення комунікацій та обмін інформацією. Так, працівникам компанії дозволяється грати в хокей на роликах прямо на автостоянці компанії два рази на тиждень. Багато переваг та пільг спрямовані на те, щоб заохочувати співпрацю і взаємодію працівників різних підрозділів. Наприклад, довгі столи в кафе, за якими зручно спілкуватися великими командами, або мікро-кухні, де працівники збираються для обговорення робочих питань або просто поспілкуватися. Неофіційна атмосфера сприяє колегіальності та швидкому обміну ідеями.

«Засновники побудували компанію Google на ідеї про те, що робота повинна бути важкою, але захоплюючою. Також вони вірять у те, що великі досягнення з більшою ймовірністю будуть відбуватися в компанії з видатною організаційною культурою» [61].

Такі компанії, як Google, є унікальними і залежно від цілей компанії, зовнішнього середовища, в якому вона працює, персональної культури працівників, оптимальними, звичайно, можуть вважатися різні культури. Але в них водночас є спільні елементи, які зустрічаються в кожній компанії: місія та цінності, традиції та корпоративні заходи, фірмовий колір, логотип і слоган.

Так, в компанії Соса-Сола, можна виділити такі елементи:

1. Філософія компанії.

У компанії чітко сформульовані і прописані її місія, бачення і цінності. Свої цінності компанія визначає як: «В Кока-Кола Хелленік ми виділили шість основних цінностей разом з прикладами поведінки, які підтримують і допомагають нам в щоденній роботі. Все починається з наших цінностей, вони ДНК нашої компанії і є важливими для досягнення успіху в майбутньому:

– «вірність принципам: микеруємося нашими цінностями, діємо справедливо і робимо те, що правильно, а не те, що легко»;

– «досконалість у всьому: ми прагнемо дивувати швидкістю і своїм ентузіазмом»;

– «навчання: ми прислухаємося до інших і зацікавлені вчитися»;

– «турбота про працівників: ми віримо в наших людей, розвиваємо їх і довіряємо їм»;

– «ми одна команда: ми віримо в силу командної роботи і внесок кожного у загальну справу»;

– «перемога разом з клієнтами: наші клієнти – в центрі всього, що ми робимо» [62].

2. Нормативна культура.

Компанія прийняла ряд внутрішніх стандартів, які відображають прихильність підприємства цінностям організаційної соціальної відповідальності.

Основним серед такого ряду документів є кодекс ділової поведінки, який визначає стандарти ділової поведінки, обов'язкові для всіх працівників. Даний документ не тільки декларує, наприклад, заборону хабарництва, а й містить конкретні вказівки щодо попередження та припинення подібних явищ. Кодекс інформує працівників про позицію підприємства щодо найбільш поширених спірних ситуацій, які можуть виникнути в процесі здійснення ними трудової діяльності. Усі працівники знайомляться з

положеннями Кодексу при прийнятті на роботу і отримують свій власний екземпляр.

3. Соціально-психологічна культура і культура внутрішніх комунікацій.

Для компанії дуже важлива атмосфера довіри і відданості кожного працівника спільній справі. «Внутрішня комунікація в колективі будується на принципах діалогу: працівники отримують інформацію про діяльність компанії і можуть запропонувати власну думку щодо будь-яких проблем в ході регулярного опитування. На базі отриманих відгуків та пропозицій адміністрація розробляє плани, коригує заходи» [61].

Ідеї кожного працівника отримують право на життя, керівництво підтримує сміливі, інноваційні рішення і прагнення до зростання. «Компанія завжди будувала свої відносини з працівниками на основі чесності, відкритості та готовності вести діалог. У компанії цінують командну роботу» [61].

4. Культура зовнішньої ідентифікації.

Логотип і фірмовий колір Соса-Сола відомі у всьому світі. А слогани компанія намагається міняти щороку. Самими відомими є: Все буде Соса-Сола!, Соса-Сола. Зустрічай хвилю!, Sprite. Не дай собі засохнути, Fanta. Вливайся!.

Керівництво шведської компанії ІКЕА дотримується думки, що збереження і розвиток сильної організаційної культури ІКЕА – один з ключових чинників, що забезпечують успіх концепції ІКЕА в сьогоденні і майбутньому. «Саме тому кожен новий працівник, приходячи в компанію, протягом кількох перших днів занурюється в культуру ІКЕА. Поряд зі своїми правами і обов'язками, введенням в техніку безпеки він знайомиться з традиціями, місією, цінностями компанії, дізнається про діяльність ІКЕА з охорони навколишнього середовища і про те, як він сам може взяти участь у вирішенні екологічних питань – наприклад, сортуючи сміття або економлячи електрику і воду в процесі роботи» [61]. В організаційній культурі ІКЕА

можна виділити такі елементи:

1. Філософія компанії.

Місія ІКЕА – змінити на краще повсякденне життя багатьох людей. Також це посильна допомога у створенні світу, де більше піклуються один про одного, навколишнє середовище і ресурси Землі.

До цінностей ІКЕА відносить:

- єдність і ентузіазм;
- скромність і сила волі;
- усвідомлення витрат у всіх сферах діяльності ІКЕА;
- простота;
- дивитися в обличчя дійсності;
- постійне прагнення до розвитку.

Якщо у компанії є місія і ясно сформульовані цінності, які ви поділяєте, неважко знайти натхнення для роботи. Понад 90 % працівників ІКЕА розуміють, для чого ми працюємо. Майже 80 % відчують натхнення на роботі (і ми працюємо з рештою 20 %).

2. Нормативна культура.

У ІКЕА є власна настільна книга працівника – Заповіді меблевому дилеру. Це невелике есе, написане засновником компанії Інгваром Кампрадом в 1976 році. У ній викладені цілі і морально-ділові принципи компанії. Стилiстика даної праці нагадує релігійно-повчальний трактат. Заповіді розкривають сутність Інгвара Кампрада – ідеаліста із залізною волею до перемоги. Нариклад, один з постулатів свідчить: Марнотратство в ресурсах є смертний гріх.

3. Подієва культура.

Традиції, прийняті в компанії, стали приводом для проведення корпоративних свят та вечірок. Так, в ІКЕА на корпоративному рівні відзначаються Новий рік і День сонячного сонцестояння, який широко святкується в Швеції, на батьківщині засновника компанії.

4. Соціально-психологічна культура.

У компанії вважають: Люди, з якими ви працюєте, – ваші друзі. Ви знаєте, що вам є з ким зустрітися в будь-якому великому місті світу. У вас завжди знайдеться тема для бесіди з одним з 123 000 чоловік, з якими у вас насправді багато спільного. Наша компанія – це велика соціальна мережа.

Проблеми формування організаційної культури на українських підприємствах.

Однією з проблем формування організаційної культури на українських підприємствах є недостатня увага до цієї сфери менеджменту і складової ефективного управління. Серед представників українського ділового та наукового середовища не існує єдиного погляду на корпоративну культуру та її роль у роботі компаній. Це можна пояснити тим, що значна частина ресурсів і часу на підприємствах зосереджується на підвищенні прибутку і надто мало уваги приділяється культурному розвитку, а це перешкоджає використанню такого важливого суттєвого фактора, як корпоративна культура. Разом з тим, українські бізнесмени, які співпрацюють з іноземними компаніями, вже здобули певний досвід у впровадженні на своїх фірмах цієї культури. Про це свідчать такі дані:

- 55 % сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура повинна бути на підприємстві;
- 40 % намагаються сформувати її за допомогою західних технологій;
- 35 % визнають потребу в ній, але для цього у них не вистачає ні часу, ні ресурсів;
- 25 % взагалі вважають її непотрібною.

З цих даних можна зробити висновок, що значна частина українських підприємців під час формування організаційної культури в організації переважно орієнтується на західні методи і технології, не враховуючи при цьому особливості національного характеру українців.

Культура організації не може бути повністю запозичена, запозичені можуть бути лише деякі структури і механізми зв'язків, що відображаються в

організаційних проектах. Таке перенесення образу організаційної поведінки може виявитися безуспішним.

«Особливості національної культури українців характеризуються цілою низкою їх позитивних та негативних рис, на які обов'язково слід звернути особливу увагу. Притаманні українцям сконцентрованість на внутрішніх переживаннях та надмірна емоціональність поєднані із замкненістю та недовірою до оточення негативно впливають на формування організаційної культури. Також слід згадати про такі негативні риси українців, як: втрата почуття відповідальності, надмірна довірливість, піддатливість зовнішнім впливам, пристосуванство та український індивідуалізм як пріоритет індивідуального над колективним, що виражає свободолюбство особистості» [27].

Незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, «особливості національної культури українців характеризуються цілою низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей організаційної культури» [28]. Насамперед це такі риси, як: адаптивність, гнучкість, товариськість, прагматизм, розвинена інтуїція, працьовитість, універсальність, широкий кругозір, жвавість, креативність.

Ще однією проблемою у формуванні організаційної культури є нав'язування організаційної культури керівництвом. «Зазвичай на практиці компанії впроваджують корпоративну культуру як систему норм і цінностей не усвідомлено, а віддаючи данину моді. Результатом цього може стати, що працівникам незрозуміло, які цілі ставить перед ними керівництво і яких результатів потрібно досягнути. Рідко хто знає взаємозв'язок між своїми обов'язками і завданнями всієї команди. З'являється проблема незадоволення роботою та відсутність довіри в колективі. Найчастіше така ситуація закінчується масовими звільненнями» [10].

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження прийшли до наступних висновків, які мають теоретичне, методологічне та прикладне значення:

Поява і значний розвиток теорій організаційної культури є результатом змін у парадигмі менеджменту та еволюційного розвитку управління як науки.

Визначено, що важливими складовими сучасної парадигми управління є: «визнання ролі інтелектуального капіталу і розвиток системи знань на підприємстві; використання принципів стратегічного управління та стратегічного маркетингу; формування концепції соціальної відповідальності бізнесу; менеджмент якості» [43]. Доведено, що вагомість і сутність організаційної культури проявляється в тому, що реалізація основних концепцій сучасної парадигми менеджменту є неможливою без змістового наповнення положеннями теорії організаційної культури.

Міждисциплінарний характер та недостатній рівень вивчення організаційної культури як економічного явища є причиною значних розбіжностей у її трактуванні і появи великої кількості термінів-синонімів.

«Систематизація існуючих визначень дозволила класифікувати їх на три групи за змістовим наповненням: атрибутивні, сутнісні та структурні. Аналіз базових категорій менеджменту дозволив розмежувати терміни «організаційна культура» і «корпоративна культура», а також інші близькі за змістом поняття» [29].

Це дозволило трактувати організаційну культуру як найбільш широкий і універсальний термін.

Дослідження сутності категорії «організаційна культура» показало, що, незважаючи на її велике значення як складової системи управління, в даний час відсутні визначення, які б у повній мірі відображали її економічний зміст.

В даному дослідженні прийнято використовувати таке визначення організаційної культури: «організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально- психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові» [39].

Обґрунтовано, що «організаційна культура є важливою та іманентною складовою системи менеджменту сучасного підприємства. Відповідно до цього запропоновано трансформувати розуміння організації як відкритої динамічної системи: представити як базовий елемент внутрішнього середовища не цілі підприємства, а організаційні цінності як першопричину формування цілей і місії» [48]. Поєднання в організаційній культурі характеристик високого рівня вагомості з точки зору досягнення результативності діяльності підприємства та нематеріальної форми більшості її елементів дозволило трактувати організаційну культуру не тільки як базову складову, але і як квінтесенцію системи ефективного менеджменту. «Обґрунтування вагомості організаційної культури та декомпозиція елементів системи менеджменту дозволили також визначити ефекти використання теорії організаційної культури у процесі управління сучасними підприємствами і запропонувати відповідну систему якісних та кількісних показників»[51].

З метою поглиблення теоретичної складової концепції організаційної культури проведено узагальнення і систематизацію наукових підходів вітчизняних і зарубіжних шкіл до визначення функцій та властивостей цього важливого економічного явища. Автором визначено, що «організаційна

культура має десять загальних властивостей (системність, економічний характер, соціальність, багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, неоднорідність, адаптивність та об'єднувальна властивість) та десять функцій, в тому числі сім внутрішніх (ціннісна, інтеграційна, пізнавально-інформаційна, мотиваційна, інноваційна, контрольно-регулятивна, економічна) та три зовнішні (адаптивна, іміджева, маркетингова)» [59].

Важливою складовою методології дослідження організаційної культури є відповідні типології. Визначено, що типології на рівні наукової абстракції дають можливість узагальнити спільні і відмінні властивості організаційних культур різних підприємств, проте не дають можливості оцінити рівень її ефективності, переваги і недоліки особливостей процесу її формування на конкретному підприємстві.

Наявність значної кількості типології організаційної культури вимагає їх впорядкування і систематизації. «Запропоновано класифікацію типологій, в основу якої покладено відмінності у змістовому наповненні і властивостях факторних ознак. Зазначено, що лише типології, які використовують в якості групувальних ознак економічні параметри зовнішнього середовища та їх взаємозв'язок із підприємством, є придатними для використання в процесі діагностики організаційної культури організації (підприємства)» [59].

В роботі відзначено, що зміни в організаційній культурі відбуваються дуже повільно. Це пов'язано з тим, що процес реформування організаційної культури достатньо складний, вимагає значних витрат часу і зусиль, високого професіоналізму керівників. Зміни дуже часто викликають незадоволеність колективу, часто сприймаються болісно. Для створення нової організаційної культури потрібен час, оскільки зміна організаційної культури потребує формування нової місії та цілей організації, зокрема публічної служби, розробку нових цінностей і моделей поведінки публічних службовців, які будуть сприйняті всіма співробітниками. Сильна

організаційна культура формує позитивний імідж публічної служби, що, у свою чергу, є важливим фактором підняття довіри до органів публічної влади. Отже, організаційну культуру необхідно й надалі вивчати, стежити за її формуванням, удосконалювати і регулювати її зміни.

Результати аналізу сучасних реформ публічного управління дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної клієнт-орієнтованої системи публічного управління, а саме: необхідно змінити ідеологію діяльності органів публічної влади. По суті, треба перейти від ідеї служіння суспільству до ідеї надання послуг для нього, від ідеї панування ієрархії до орієнтації на потреби територіальної громади як головного споживача і замовника публічних послуг органу державної влади. Частиною загального спрямування клієнт-орієнтованих концепцій управління є зосередження уваги на підвищенні якості публічних послуг.

Органи публічного управління поставлено сьогодні перед викликом: сформувати такі орієнтири розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію вдосконалення управління через адаптацію форм і методів роботи до потреб громадян і самих чиновників. Відновлення та розбудова на демократичних принципах української державності зумовили пошук нової системи організації влади в регіонах, яка відповідала б, з одного боку, національним традиціям, а з іншого - сучасним світовим вимогам, спрямованим на забезпечення прав і свобод людини, задоволення її потреб, підвищення ефективності надання послуг населенню, зростання його добробуту.

Організаційна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. «Організаційна культура являє собою складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує

відносини між роботодавцями і найманими працівниками» [43]. Організаційна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Головна роль організаційної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудовах відносинах.

Встановлено, що цінності організації є ядром організаційної культури, на основі якого формуються норми, традиції та форми поведінки в організації. Саме цінності, прийняті та задекларовані засновниками і найбільш авторитетними працівниками підприємства, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується ефективне досягнення мети та цілей організації. Цінності в цьому випадку слугують стимулом, необхідною умовою для будь-якого типу взаємодії в системі соціально-трудовах відносин.

Об'єктивні причини, викликані необхідністю зміни організаційної культури, вимагають комплексного рішення проблем ефективної взаємодії соціальних та економічних чинників у діяльності комерційного підприємства. Кінцевою метою зміни організаційної культури є підвищення прибутковості підприємства. Цей показник у свою чергу безпосередньо пов'язаний з трудовим потенціалом співробітників і ефективним менеджментом організації.

Організаційна культура у сфері державної служби - це «рівень розвитку системи управління її персоналом, в якому професіоналізм, компетентність, моральні принципи державних службовців мають забезпечувати цей рівень, створювати умови для її найефективнішого впливу на реальне життя громадян. Для України це завдання набуває особливого значення, оскільки в країні створюється нова соціальна система, що має

забезпечити вихід її народу на цивілізований шлях розвитку» [51]. Саме тому дуже важливо, щоб у даний час керівництво кожного органу державної влади та місцевого самоврядування критично переглянуло можливості власної системи управління персоналом і, не чекаючи вказівок «зверху, взяло курс на новітні технології оцінювання та стимулювання своїх службовців з метою досягнення високого рівня організаційної культури, яка забезпечить реалізацію усіх поставлених цілей» [51].

Значна частина українських підприємців під час формування організаційної культури в організації переважно орієнтується на західні методи і технології, не враховуючи при цьому особливості національного характеру українців.

Культура організації не може бути повністю запозичена, запозичені можуть бути лише деякі структури і механізми зв'язків, що відображаються в організаційних проектах. Таке перенесення образу організаційної поведінки може виявитися безуспішним.

Особливості національної культури українців характеризуються цілою низкою їх позитивних та негативних рис, на які обов'язково слід звернути особливу увагу. «Притаманні українцям сконцентрованість на внутрішніх переживаннях та надмірна емоціональність поєднані із замкненістю та недовірою до оточення негативно впливають на формування організаційної культури. Також слід згадати про такі негативні риси українців, як: втрата почуття відповідальності, надмірна довірливість, піддатливість зовнішнім впливам, пристосуванство та український індивідуалізм як пріоритет індивідуального над колективним, що виражає свободолобство особистості» [37].

Незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, особливості національної культури українців характеризуються цілою низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей організаційної культури.

Насамперед це такі риси, як: адаптивність, гнучкість, товариськість, прагматизм, розвинена інтуїція, працьовитість, універсальність, широкий кругозір, жвавість, креативність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР;
2. Закон України Про державну службу від 10 грудня 2015 року № 889-VIII
3. Закон України Про звернення громадян від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР
4. Закон України Про запобігання корупції від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII.
5. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі / Н. Артеменко // Аспекти публічного управління. – 2016. – Т. 4, № 4 – 5. – С. 37– 47.
6. Базаров Т. Организационная культура и лояльность / Т. Базаров // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 1. – С. 32–43.
7. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура» / О.І. Бала, Р.Д. Бала // «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. – С. 14-15.
8. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства / О.О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 249–252.
9. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства / О.О. Білецька // Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ – Тернопіль, 3–4 квітня 2015 р.). – Тернопіль: Крок, 2015. – Ч. 2. – С. 33–34.
10. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі / Воронько Л. О // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 157 – 170. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/

11. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. –2015. – № 815. – С. 46–50.
12. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства // Держава та регіони. 2010.–№ 3. – С. 46–50.
13. Іванюта С.М. Підприємництво та бізнес-культура : навч. посібник / С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 288 с
14. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В. А. [та ін.] – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с.
15. Костенко О.М. Культура і закон у протидії злу : монографія / О.М. Костенко. – К. : Атака, 2008. – 352 с
16. Кулешов В. Взаємодія регіональних та місцевих органів влади з громадськістю / В. Кулешов // Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством : матеріали наук.-практ. конф. (28 квіт. 2016 р.). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – С. 85 – 88.
17. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери / Л. Лєскова // Молодий вчений. – 2017. – № 4 (44). – С. 98 – 103.
18. Ліпенцев А. В. Організаційна культура / А. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011.
19. Лихолобов Е.А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки / Е.А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – №2 (38). – С.60–67
20. Мартиненко В. М. Організаційна культура як об'єкт

управлінської діяльності у сфері державної служби / В. Мартиненко, С. Гайдученко // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 1(9). – С. 59 – 63.

21. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: [підручник] / Г.Л.Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.

22. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг / О.Б. Моргулець. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 384 с.

23. Мортякова О.В. Механізми управління розвитком соціально-економічних систем: [монографія] / За заг. ред. О.В. Мортякової. – Донецьк : ДВНЗ: «ДонНТУ», 2010. – 688 с.

24. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства / Н. М. Науменко // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 2. – С. 34–40.

25. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011.–210 с.

26. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // БізнесІнформ. – 2012. – № 10. – С. 260–263.

27. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросиніна // Соціальна психологія, № 3(17), 2006. –С. 76-88.

28. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан- Лембрик. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.

29. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. Пашко // Вісник НАДУ. – 2003. - № 3. – С. 170-176.

30. Письменний І. В. Етос публічної служби в Україні: теоретичний

та емпіричний аспекти / І. Письменний, Н. Липовська // Аспекти публічного управління. – 2015. – Т. 3, № 10. – С. 5 – 11.

31. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 6. – С. 197 – 200.

32. Серьогін С. М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби / С. М. Серьогін, Н. Г. Сорокіна // Аспекти публічного управління. – 2016. – Т. 4, № 8. – С. 57 – 64.

33. Сікорська Л. Б. Особливості формування здорового соціально-психологічного клімату в підрозділах державної служби охорони / Л. Сікорська, Г. Легендзевич // Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. – 2011. – № 2. – С. 122 – 133.

34. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / М. Слоньовський // Ефективність держ. упр. – 2018. – Вип. 1(54). – Ч. 1. – С. 56 – 61.

35. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2010. – 472 с.

36. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту / В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 250–255. 2.3.

37. Стратегический менеджмент / [под ред. А. Н. Петрова]. – СПб. : Питер, 2006. – 496 с. 79. Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.-психолог. студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

38. Сурмин Ю. П. Теория социальных технологий : учеб. пособие / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К. : МАУП. 2004. – 608 с

39. Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу. / М. В. Тарасюк // Економічний

вісник Донбасу. – 2009. – №4(18). – С. 152–157.

40. Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // *Leader XXI: Соц.-психолог. студії*. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

41. Тельнов А. С. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2015. – № 6. – С. 52–56.

42. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 79 с.

43. Товажнянський Л. Керівник-професіонал нової формації / Л. Товажнянський, О. Романовський // *Вища освіта України*. 2002. – №1. – С. 34–39.

44. Трейлсли Б. Достижение максимума. / Пер. с англ. – Мн: ООО «Попурри», 2002. – 368 с. – (Серия «Успех!»).

45. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг/ І.В. Тімар. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*. Вип. 9 (1). – Дніпропетровськ, 2015. – С. 90–96.

46. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 2(44). С. 303-311. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>.

47. Управління навчальним закладом: Навч.-метод. посібник / Григора В. В., Касянова О. М., Мармаза О. І., Посохова І. С., Черновол-Ткаченко Р. І. – Харків: «Веста», 2003. – 152 с.

48. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. / Н. Ю. Фіщук // *Економічні науки*. – 2012. – № 1(56). – С. 81–85.

49. Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні

системи мотивації персоналу / О.В. Харчишина // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2. – С. 96–100.

50. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури / О.В. Харчишина // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2015. – Т. 20. – Вип. 2. – С. 94–97.

51. Харчишина О.В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості / О.В. Харчишин // Інноваційна економіка. - 2010. - №1. – С.97-100.

52. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 2(52). – С. 295-298.

53. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О.В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.102

54. Харчишина О.В. Організаційна культура і етика у підприємстві. Підприємництво, торгівля і біржова діяльність: підручник / за заг. ред. І.М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми: ВДТ «Університетська книга», 2018. 572 с.

55. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

56. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.

57. Хочеш стати лідером – обганяй або йди своїм шляхом / ІКЖЦ. – К.: ФОП Москаленко О. М. – 2013. – 36 с. 89. Ціось А. Л. Дізнайся більше про себе / Алла Ціось. – К.: Шк. світ, 2011. – 120 с.

58. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. Посібник / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.

59. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А.О. Чернишова // Наукові праці: економічні науки. – 2010. – К.:

КНТУ, Вип.17 – 215 с.

60. Шайгородський Ю.Ж. Ціннісний конструкт міжнародної комунікації / Г.О. Шайгородський Ю.Ж.// Український соціум. –2002. №1 С. 10-15.

61. Шершньова З. Є. Стратегічне управління:навч.посіб.[для студ. вищ. навч. закл.] /З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. –К.: КНЕУ, 1999.– С.66

62. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління / О.О. Шубін, М. О. Гладкий // Проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 239–246.

63. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. / В. Шумейко // Маркетинг в Україні. 2009. – №1.– С. 46–48