

**Валерій Григорович НИКИФОРЕНКО**

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці*

*Одеський національний економічний університет, e-mail:nikiforenko@te.net.ua*

**Віра Олексіївна КРАВЧЕНКО**

*кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності*

*Одеський національний економічний університет, e-mail:nikiforenko@te.net.ua*

**СИСТЕМОУТВОРЮЮЧІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ  
І УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

*Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Організаційна культура як складова управління людськими ресурсами у системі стратегічного управління // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569)/ – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2017. – № 1 (62) – С.94-105.*

**Анотація.** *Визначено авторське тлумачення системоутворюючих взаємозв'язків організаційної культури і управління людськими ресурсами як визначальними складовими стратегічного управління. Досліджено підходи закордонних і вітчизняних вчених щодо значення і місця організаційної культури у досягненні цілей організації в ринковому середовищі. Узагальнені різні точки зору щодо співвідношення указаних понять. Обґрунтовано використання конкретного категоріального апарату у визначенні системних зв'язків елементів стратегічного управління. Запропоновано перелік дій довготривалого характеру щодо реалізації сучасних підходів до широкого впровадження стратегічного управління у практику українських організацій.*

**Ключові слова:** *системоутворюючі взаємозв'язки, організаційна культура, стратегія, управління людськими ресурсами, категорії стратегічного управління.*

**Валерій НИКИФОРЕНКО**

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці*

*Одеський національний економічний університет, e-mail:nikiforenko@te.net.ua*

**Віра КРАВЧЕНКО**

*Кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій та внешнеекономічної діяльності*

*Одеський національний економічний університет, e-mail:nikiforenko@te.net.ua*

**СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

*Никифорова В. Г., Кравченко В. А. Организационная культура как составляющая управления человеческими ресурсами в системе стратегического управления // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. работ; под ред. М. И. Зверькова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569) / - Одесса: Одесский национальный экономический университет. - 2017. - № 1 (62). С. 94-105.*

**Аннотация.** *Определено авторское толкование системообразующих взаимосвязей организационной культуры и управления человеческими ресурсами как определяющими составляющими стратегического управления. Исследованы подходы зарубежных и отечественных ученых к определению значения и места организационной культуры в достижении целей организации в рыночной среде. Обобщены различные точки зрения относительно соотношения указанных понятий. Обосновано использование конкретного категориального аппарата в определении системных связей элементов стратегического управления. Предложен перечень действий долговременного характера по реализации современных подходов к широкому внедрению стратегического управления в практику украинских организаций.*

**Ключевые слова:** *системообразующие взаимосвязи, организационная культура, стратегия, управление человеческими ресурсами, категории стратегического управления.*

**Valeriy NIKIFORENKO**

*Doctor of Economics, professor*

*Odessa national economic university, Odessa, Ukraine, e-mail:nikiforenko@te.net.ua*

**Vera KRAVCHENKO**

*Ph.D, professor*

*Odessa national economic university, Odessa, Ukraine, e-mail:nikiforenko@te.net.ua*

#### **SYSTEM-RELATIONSHIPS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

*Nikiforenko V., Kravchenko V. Organizational culture as a component of human resource management in the strategic management system // Bulletin of Social and Economic Research: Proc. scientific. operations; ed. MI Zveryakova (Heds ed.), And others (ISSN 2313-4569) / - Odessa.: Odessa National University of Economics. - 2017. - Vol. 1. (62). S. 94-105.*

**Abstract.** *Determined copyright interpretation backbone interconnection organizational culture and human resource management as crucial components of strategic management. Approaches studied abroad and domestic scholars on the meaning and place in the organizational culture dosyaheni goals of the organization in the market environment. Generalized different points of view regarding the value specified terms. Grounded vykrystannya specific categorical apparatus defined in system communications elements of strategic management. A list of actions to implement the long-term nature of modern approaches to the widespread introduction of strategic management practices in Ukrainian organizations.*

**Keywords:** *system-relationships, organizational culture, strategy, human resource management, strategic management category.*

**JEL classification:** *R 220, 1000*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Динамізм і складність сучасного бізнес-середовища поставили перед керівництвом підприємств нові, складні виклики, до вирішення яких необхідно підходити комплексно. Саме життя потребує кардинальних змін у поглядах на шляхи ефективного функціонування організацій у ринковому середовищі. На сьогодні очевидно є потреба у запровадженні системи стратегічного управління, яка уявляє собою загальну концепцію того, як досягаються головні цілі організації, зважаються проблеми, що стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, спільною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою, повинна органічно поєднувати довгострокові та

короткострокові цілі, тобто забезпечувати втілення кадрової політики. В сучасних умовах дефіциту кваліфікованих працівників на ринку праці загострюється боротьба та змагання суб'єктів господарювання за професійні кадри. У досягненні цієї мети, тобто забезпечення підприємств висококваліфікованим персоналом, що не тільки демонструє ефективну трудову поведінку, але й стає відданим своїй організації, постає завдання не тільки залучити персонал на підприємство, але й розвивати та утримати його у довгостроковій перспективі. Світова практика доводить, що потужним інструментом для досягненні цієї мети є організаційна культура.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Перші наукові уявлення про організаційну (корпоративну культуру) культуру з'являються у західній літературі на початку 80-х років ХХ ст. завдяки дослідженням Т. Дж. Пітерса, Р. Х. Уотермена, Є. Шейна, К. Камерона та інших учених. Розвиток управлінських наук став поштовхом для виділення нового напрямку – ресурсного підходу, у рамках якого підвищення ефективності організації досягається за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів, при цьому в якості методів стимулювання використовується можливість творчої самореалізації, причетності до управління. Тому формування поглядів на організаційну культуру як механізм регуляції трудової поведінки персоналу стало очевидним.

Розвиток наукових підходів щодо дослідження ролі організаційної культури в процесі управління персоналом (що буде розглянуто нижче) знайшли відбиття в працях зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: К. Камерона, Т. Пітерса, Р. Уотермена, Є. Шейна, Є. Померанцевої, Т. Соломанідіної, О. Тихомирової, А. Воронкової, О. Грішнєвої, А. Колота, Д. Ліфінцева, Г. Назарової, І. Петрової, М. Семікіної, С. Пасеки, І. Терона, О. Харчишиної, Г. Хаєта й ін. У той же час, аналіз досліджень і публікацій свідчить з одного боку, про наявність великої кількості поглядів щодо указаної проблеми, а з іншого боку – про те, що у багатьох випадках думки науковців віддзеркалюють лише ті аспекти, у яких вони є визнаними фахівцями (психологічні, соціальні, управлінські і т.і.).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Значні світові надбання у сфері нових підходів до організаційної культури та ролі персоналу в умовах швидких і не завжди передбачуваних змін у ринковому середовищі при одночасному існуванні декількох технологічних укладів потребують подальшого системного і комплексного дослідження. Очевидно, що наявність різних думок науковців і практиків свідчить не тільки про розмаїття думок, але й про наявність певних прогалин у методологічному і методичному забезпеченні реалізації складної і багатопланової системи стратегічного управління, у якій основними складовими є управління людськими ресурсами і організаційна культура.

**Постановка завдання.** Дана обставина викликає нагальну необхідність визначення системоутворюючих взаємозв'язків організаційної культури і управління людськими ресурсами як визначальних складових стратегічного управління. Саме таку мету визначили для себе автори даного дослідження. Для досягнення визначеної мети було виокремлено рішення відповідних завдань, а саме: вивчення та узагальнення думок учених різних галузей наук щодо сутності організаційної культури та управління людськими ресурсами; визначення власного авторського бачення ролі і взаємозв'язків організаційної культури і управління людськими ресурсами як компонентів системи стратегічного управління організаціями; формування відповідних висновків і пропозицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичною і методологічною основою роботи є фундаментальні положення теорії менеджменту, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених і фахівців з питань стратегічного управління. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, ретроспективного аналізу та синтезу, статистичного аналізу, системного підходу та експертних оцінок і соціологічних опитувань.

Спробуємо провести аналіз думок визнаних учених з урахуванням необхідності викремлення елементів системного взаємозв'язку організаційної культури і управління людськими ресурсами.

Відомий дослідник Е. Шейн довів, що організаційна культура – це система «...колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [1, с. 31-32]. У даному визначенні можна виокремити два аспекти, які мають відношення до стратегічного управління, а саме – необхідність адаптації до зовнішнього середовища і внутрішня інтеграція членів організації відповідно до її розвитку у майбутньому. Це, безперечно, важливі аспекти, але вони не можуть слугувати у якості комплексного визначення компонентів стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки не несуть управлінського впливу з боку керівників.

Т. Питерс і Р. Уотермен розкрили зв'язок між культурою і успіхом в роботі підприємства, а саме: «вивели» ряд вірувань і цінностей організаційної культури, які привели ці компанії до успіху: 1) віра в дії; 2) зв'язок зі споживачем; 3) заохочення автономії і заповзятливості; 4) розгляд людей як головного джерела продуктивності і ефективності; 5) знання того, чим керуєш; 6) не займатися тим, чого не знаєш; 7) проста структура і невеликий штат управління; 8) одночасне сполучення гнучкості і жорсткості в організації [2, 245-247]. Вивчивши досвід 62 провідних американських компаній вони зробили висновок, що більшість з них утримують відповідні структурні підрозділи і запроваджують спеціальні програми, спрямовані на діагностику і вдосконалення організаційної культури, відносини між керівництвом і працівниками будуються за принципом «продуктивність – від людини» [Там же, с. 297]. У роботі указаних учених також можна зазначити декілька складових стратегічного управління: одночасне сполучення гнучкості і жорсткості в організації та розгляд людей як головного джерела ефективності. Тобто має місце деяка обмеженість стратегічного бачення розвитку організацій.

К. Камерон та Р. Куїн довели, що культура організації проявляється в тому, що для неї є цінним, який стиль її лідерства, мова та символи, процедури та повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх. Іншими словами, все те, що визначає унікальність характеру організації [3, с. 52]. Така думка є досить звуженою, на наш погляд, і не може розглядатися у якості системної характеристики стратегічного управління.

Необхідно зазначити, що українські науковці приділяють проблемам організаційної культури значний інтерес, про що свідчать чисельні публікації в фахових виданнях.

Зокрема, Г. Назарова розглядає питання визначення показників (чинників впливу) рівня організаційної культури в умовах нової парадигми управління, що заснована на інноваційному управлінні та пріоритетній ролі працівника у виробничому процесі [4, с.290]. Таке тлумачення щодо визначення впливу організаційної культури на ефективність стратегічного управління, безперечно, наближає до більш чіткого виокремлення взаємозалежностей організаційної культури і управління людськими ресурсами, але й потребує визначення відповідного методологічного підходу.

О. Грішнова зазначає, що «...не лише цінності суттєво впливають на функціонування корпоративної культури системи, але й корпоративна система впливає на цінності працівника. Наприклад, якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то цінності персоналу такої компанії мають проявлятися у прагненні до розвитку. Розвиток і саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії» [5, с. 238]. Взаємний вплив, на який указує О. Грішнова, дійсно є важливою, але далеко не єдиною компонентою функціонування ефективної організаційної культури

На більш системний зв'язок культури зі стратегічним управлінням указує А. Колот, який стверджує, що розвиток культури пов'язаний з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем [6, с.14].

Фахівець у сфері організаційної культури М. Семикіна надає відповідну оцінку реального стану організаційної культури в Україні, що слугує суттєвою перешкодою

переходу вітчизняної економіки до стратегічного управління. За її думкою «...для більшості українських підприємств наявна організаційна культура ввійшла у протиріччя із завданнями адаптації до вимог конкурентного середовища. Недоліки і проблеми формування організаційної культури негативно відбиваються на мотивації персоналу до ефективної праці, стані соціально-трудоих відносин, особливостях трудового менталітету, що, у свою чергу, стає однією з відчутних перешкод у забезпеченні ефективної діяльності підприємств» [7, с. 238].

В.Усачова більш чітко, хоча і досить стисло, визначає співвідношення основних компонент стратегічного управління. Вона стверджує, що «організаційна культура і система роботи з персоналом виступають один для одного чинниками внутрішнього впливу, оскільки, з одного боку, зміни організаційної культури викликають необхідність відповідної зміни роботи з персоналом, з іншого, – напрями роботи з персоналом, що розвивають організаційну культуру, у свою чергу, отримують її як основу свого подальшого вдосконалення» [8, с.7]. Але в системі стратегічного управління це уявляє лише оперативний і тактичний рівні управління людськими ресурсами, які є підґрунтям вищого – стратегічного рівня, і потребує більш обґрунтованого методологічного підходу.

За думкою І. Терон «...якісна організаційна культура задає систему координат та задіяних інструментів взаємодії, які визначають вектор розвитку цінностей, норм, формування структури мотивації, стандартів трудової поведінки та узгодження інтересів персоналу» [9, с. 640]. На наш погляд, дане уявлене є дещо обмеженим і не може розглядатися як системна компонента стратегічного управління.

У колективній монографії «Корпорації: управління та культура» доведено, що установлені особливості персоналу як носія культури викликають необхідність постійної адаптації його поведінки до змін умов функціонування підприємства, які складають основу його культури. Методи адаптації культури підприємства співзвучні з методами підтримки культури. Це зміна уваги менеджера з управління персоналом, а саме: «...зміна стилю управління конфліктом або кризою; перепроектування ролей і зміна фокусу у програмах навчання; зміна критерію стимулювання; зміна акцентів у кадровій політиці; зміна організаційної символіки і обрядовості» [10, с.309]. Можливо, дана робота ближче за інші підійшла до визначення чинників, що можуть стати у нагоді при визначенні методологічних підходів до формування відповідних стратегій управління людськими ресурсами.

О. Харчишина виокремлює організаційну культуру як важливу складову ефективного розвитку організації. Вона підкреслює, що 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 і власників. Саме це дає підстави вважати, що культура підприємства є, по суті, найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом розвитку [11, с.7].

Необхідно зауважити, що дехто з науковців цілком слушно, на наш погляд, зауважує на роль організаційної культури в управлінському впливі на персонал організації. За думкою С. Пасеки, до складових корпоративної культури, окрім правил та сталої практики, додаються звичаї в галузі корпоративного управління [12, с. 96]. І. Петрова наголошує, що до цих визначень необхідно додати управлінський контекст організаційної культури, зміст якого автор вбачає в тому, що організаційна культура, по-перше, є окремою підсистемою сучасних засобів управління організацією; та по-друге, процес її формування не може бути неформальним, на рівні вільного утворення цінностей та звичаїв, а має бути об'єктом доцільного управлінського впливу [13, с.77].

Таким чином, аналіз наукових поглядів свідчить, що в економічній літературі сьогодні проблема організаційної культури та управління людськими ресурсами потребує поглибленого вивчення з позицій співвідношення указаних понять та їхнього місця у системі стратегічного управління, оскільки практика менеджменту персоналу ставить нові

задачі щодо зростання ролі нематеріальних активів підприємства, а відтак їх важливої складової – організаційної культури.

Розглянемо деякі варіанти співвідношень цих понять, що використовуються у науковому лексіконі більш за все.

1. Організаційна культура і управління персоналом виступають одне до одного чинниками внутрішнього впливу. Відповідно до загальноприйнятого тлумачення чинник – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі його риси. Але таке тлумачення не дозволяє визначити місце кожного з понять в процесі стратегічного управління, оскільки їх можна трактувати і як однопорядкові, і як такі, що мають самостійне уособлене значення.

2. Організаційна культура як самостійна підсистема – це важливий чинник впливу на ефективність стратегічного управління. Існування даного тлумачення має право на використання, але з боку методологічного підходу не надає системних зв'язків категорійного апарату стратегічного управління.

3. Організаційна культура як інструмент (метод) управління персоналом. Дійсно, управління персоналом розглядається як сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Отже, управління персоналом виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. Відповідно до вказаного, можна стверджувати, що під системою управління персоналом розуміється сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

У той же час, нашою метою є визначення більш чіткого методологічного підходу до указаних понять та їх місця у системі стратегічного управління організацією.

Якщо використовувати відповідну методологію щодо визначення співвідношення організаційної культури і управління персоналом, можна запропонувати схему, що дозволяє, на нашу думку, надати більш чітке уявлення місця і взаємозв'язку указаних вище понять у системі стратегічного управління (рис. 1). У той же час, наданий взаємозв'язок потребує додаткового розгляду щодо визначення місця організаційної культури й управління людськими ресурсами в системі категоріального апарату.

Зрозуміло, що обмежений обсяг статті не надає можливості детального викладу сутності і системного змісту таких категорій стратегічного управління як закони, принципи управління, цілі стратегічного управління і відповідні стратегії, методи та методики і технології, що мають використовуватися для досягнення визначених цілей. Тому ми виокремимо лише частку указаних категорій, а саме «цілі — стратегії — методи — прийоми». Якщо використовувати загальноприйняте розуміння того, що мета визначає організаційну структуру організації, систему й механізм управління і є системостворчим, системоорганізуючим фактором, можна використати наступну послідовність. Якщо має місце чітке уявлення мети, виникає необхідність вибору відповідної стратегії, яка визначає перспективні напрямки й траєкторію руху організації в часі й просторі; організує форми, технології, методи, способи й прийоми діяльності людей. При цьому необхідно зауважити, що стратегія по-перше, – це динамічна модель доцільної, системної діяльності людей, яка враховує вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ, і, по-друге – це функція управління, що відокремилася. Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами указує на загальний напрямок руху компанії на шляху до досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми. У свою чергу, мета управління персоналом – це забезпечення ефективної організації людських ресурсів у межах окремого підприємства чи



Рис. 1. Системний взаємоз'язок стратегічного управління людськими ресурсами і організаційної культури

установи. В умовах ринкової економіки нове розуміння управління персоналом полягає в тому, що замість відомої схеми управління А.Файоля (планування, організація, розпорядництво, координація, контроль) починає функціонувати більш складна модель, яка базується на взаємозв'язку управлінських процесів і операцій, цілей та ресурсів організації. Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволяє сформулювати глобальну мету управління персоналом: формування, розвиток і реалізацію з найвищою ефективністю трудового потенціалу організації. Програмною ж метою в організації роботи з персоналом повинне стати оволодіння механізмом управління трудовою (індивідуальною, психофізіологічною, тощо) діяльністю людини у суворій відповідності принципам ефективного використання її особистісного потенціалу і формування особистості, яка володіє колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям співвласника організації та високою відповідальністю. Наголосимо, що головним методом (інструментом) реалізації такої системи є саме організаційна культура, яка одночасно виступає і як одна з найважливіших стратегій усієї системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Таким чином, організаційна культура може розглядатися як цілісний та ефективний інструмент управління персоналом тільки в умовах наявної сформованої структури домінуючих ціннісних орієнтирів та наявності визначеної ієрархії ціннісних орієнтирів трудового колективу, що і буде складати сутність культури організації. С точки зору багатьох дослідників процес формування організаційної культури прямо залежить від ідентичності процесу створення самої групи, оскільки сутність групи, характерні для її членів образ мислення, погляди, відчуття та цінності, виявляються наслідком колективного досвіду і колективного навчання, яке виражається в системі прийнятих групою уявлень, які й постають як культура даної групи.

Для практичної реалізації вищезазначеного доцільно проведення певної роботи щодо формування адекватного стилю керівництва. Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей як: знання науки управління, комплексність мислення, рівень умотивованості на роботу, інформаційна

відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здібності, уміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність, здатність до навчання, професійна компетентність. Однак, щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та сильне бажання розвиватися разом з підприємством. Таке можливо тільки за умов, якщо спеціально та системно формується ефективний соціально-психологічний (інноваційно-підприємницький) клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників в процес розвитку організаційної культури.

Організаційно система стратегічного управління людськими ресурсами будується на базі існуючої оргструктури системи управління персоналом. При цьому виділяється три основні варіанти організаційного оформлення системи:

1. Повне відокремлення системи в самостійну структуру (але при цьому існує небезпека відриву від оперативної практики реалізації стратегії)

2. Виділення органа стратегічного управління в самостійну структурну одиницю (відділ стратегічного управління) і формування стратегічних робочих груп на базі підрозділів системи управління персоналом

3. Формування системи стратегічного управління персоналом без відокремлення в структурні одиниці (але при цьому питанням стратегічного управління приділяється другорядна роль)

Найчастіше система управління процесом формування й розвитку організаційної культури входить до завдань відділу управління персоналом і підпорядковується, відповідно, директорові з управління персоналом. Це пояснюється специфікою функцій-завдань організаційної культури, які пов'язані з функціями системи управління персоналом, і успішна їхня реалізація вимагає тісного співробітництва.

Управління організацією здійснюється людьми, причому як суб'єктом, так і об'єктом управління є персонал. Однак, на сьогодні в Україні дуже мало організацій, які мають спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. У той же час, багато організацій мають широке поле щодо формування корпоративних цінностей, тому керівництву українських підприємств ще необхідно усвідомити значимість організаційної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації.

Результати соціологічного обстеження ряду провідних підприємств Одеського регіону за участю авторів свідчать, що їхні керівники (власники) вже набули певного досвіду у просуванні організаційної культури. Так, 40% вважають, що організаційна культура повинна бути на підприємстві; 35% намагаються сформувати організаційну культуру за допомогою західних технологій; 25% видзначають необхідність організаційної культури на підприємстві, але задля послідовної роботи щодо її формування та розвитку не вистачає фахівців та фінансових коштів. За даними проведеного дослідження можна зробити висновок, що визначена кількість тих, хто задіяний у сфері управління, мають негативне значення коефіцієнту кваліфікаційного відхилення, що свідчить про значну невідповідність потрібних і фактично наявних фахівців за рівнем кваліфікації щодо реалізації функцій організаційної культури. Враховуючи визначальну роль керівників організацій у формуванні та розвитку ефективної організаційної культури, можна зробити узагальнюючий висновок щодо нагальної необхідності проведення значної довготривалої роботи і докладання зусиль науковців і практиків щодо надбання дієвих знань і навичок у системі стратегічного управління організаціями.

Ефективність організаційної культури її стратегічне спрямування, а отже, спроможність до розвитку (рівень адаптивності) можна визначити, виходячи з того наскільки досягнута її основна мета. Головною метою організаційної культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу. Рівень розвитку організаційної культури можна визначити за допомогою якісних показників: наявність спеціальної групи (служби, менеджерів з персоналу, менеджерів-культурологів), розвиненої системи заохочення та стимулювання робітників, додатних



формувані та розвивати корпоративну культуру і т. ін. Як було зазначено авторами, ведучу роль у формуванні організаційної культури майже завжди приймають на себе керівники-лідери. Щодо позитивного впливу на окремого робітника, організаційна культура може проявлятися в формуванні цінностей професійної діяльності, саморозвитку, самореалізації, самонавчання що й є ознаками конкурентоспроможності персоналу підприємства. Отже, стає зрозумілим що організаційна культура – це культура організації соціально-економічної системи.

Сутність культури організації відображається саме в її функціях, завдяки реалізації яких культура виступає одним із соціальних механізмів управління соціально-економічними процесами підприємства. Основні функції організаційної культури: змістовна, виховна освітня, розвиваюча, мотиваційна, інтегруюча, охоронна, нормативно-регулююча, змінююча, адаптивна, комунікативна, селективна, стабілізуюча, оптимізуюча, відтворювальна [15, с. 263]. Оскільки організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності персоналу підприємства, її функції повинні бути реалізовані у всіх функціональних блоках системи управління підприємством, у тому числі управління персоналом.

Важливо відзначити, що багато функцій організаційної культури тісно стикаються з функціями системи управління персоналом. Організаційна культура, впливаючи на кожний функціональний блок системи управління, відображає ідеологію управління організацією, тобто створює фундамент процесу управління – його ідеологію.

Практика успішних компаній свідчить, що культура організації породжуються лідерами, які транслиують групі індивідуальні цінності. Завдання лідера – управляти і контролювати прояв усіх елементів культури. Організаційна культура, як унікальне явище, відображає специфіку кожної конкретної організації, її базові цінності, принципи, норми та артефакти. Саме тому важливим є не конкретний перелік цих постулатів, а ступінь їх ефективності для конкретної організації. Надамо перелік корпоративних цінностей і місії провідних компаній світу, що мають високий рівень організаційної культури (табл. 1).

Таблиця 1

Корпоративні цінності та місії провідних компаній із розвиненою організаційною культурою [удосконалено авторами за даними 16].

Компанія	Деякі базові корпоративні цінності	Місія
Microsoft (США)	Персонал (співробітники) Споживачі Постійне удосконалення Думати і діяти глобально Інноваційність	Сприяти людині та суспільству у всьому світі реалізовувати свій потенціал повною мірою
Bayer (Німеччина)	Відповідальність Взаємодопомога Постійне вдосконалення Довіра (клієнта,бізнес-партнера, акціонерів, суспільства)	Бути світовим лідером у постачанні товарів і послуг преміум класу для індивідуальної мобільності
Toyota (Японія)	Відповідальність до своїх обов'язків Креативність Практичність Повага та вдячність	Виробляти надійні транспортні засоби та сприяти сталому розвитку суспільства шляхом використання інноваційних та високоякісних товарів та послуг
Mitsubishi (Японія)	Корпоративна соціальна відповідальність Споживачі Інтеграція і чесність Розвиток	Ми прагнемо надавати максимальне задоволення і безпеку від водіння для наших шановних клієнтів і нашого суспільства
GlaxoSmishKline	Відкритість	Поліпшувати якість людського

(Велика Британія)	Повага до людей Споживачі Інтеграція	життя, дозволяючи людям робити більше, почувати краще, жити довше
HSBC (Велика Британія)	Відповідальність Відкритість до різних ідей і різних культур Зв'язок зі споживачами, громадянами та суспільством	Ми даємо можливість підприємствам і економікам процвітати, допомагаючи людям здійснювати свої надії і мрії та реалізовувати свої здібності

Наведені приклади провідних компаній свідчать, що існують відмінності у базових цінностях і формулюванні місії, що є досить природним. У той же час, детальне вивчення базових корпоративних цінностей та місії указаних компаній надають можливість виокремити схожі риси базових корпоративних цінностей, а саме: споживачі, прагнення до розвитку і постійного вдосконалення, інноваційність і відкритість, зв'язок з суспільством і соціальна відповідальність. Але хочемо звернути увагу на те, що наявність указаних цінностей формується саме завдяки ефективній системі управління персоналом, бо їхнім носієм завжди є конкретні особистості. Зрозуміло, що без системної (зауважимо – цілеспрямованої) роботи щодо пошуку, залучення, використання та розвитку (і соціального також) членів трудового колективу формування ефективної організаційної культури як чинника впливу на успішну діяльність будь-якої організації практично унеможливується.

Управління формуванням і розвитком організаційної культури дозволяє сформувати нове ділове співтовариство, діяльність якого буде відповідати сучасним вимогам соціуму, яке буде сприймати себе не тільки механізмом витягу максимальному прибутку, але й частиною суспільства. Таким чином, організаційна культура здобуває усе більшу важливість у загальній ефективності діяльності підприємства. Приклади динаміки ключових показників успішної діяльності провідних компаній з розвинутою організаційною культурою надано нижче (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка ключових показників успішної діяльності провідних компаній з розвинутою організаційною культурою (розроблено за [16])

Компанія	Середньорічне зростання ключових показників розвитку за 10 років, %			
	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
BMW (Німеччина)	6,24	8,41	10,56	9,98
Bayer (Німеччина)	3,48	9,66	8,71	7,40
Danone (Франція)	4,97	2,88	5,43	1,63
L'Oreal (Франція)	5,06	6,65	7,09	9,63
Toyota (Японія)	3,79	0,57	2,70	5,13
Mitsubishi (Японія)	7,63	19,11	18,08	32,37
GlaxoSmithKline (Велика Британія)	2,16	0,97	1,96	3,33
HSBC (Велика Британія)	5,04	2,68	6,33	1,15

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, викладене вище дозволяє сформувати наступні висновки:

1. Проблема організаційної культури та управління людськими ресурсами потребує поглибленого системного вивчення з позицій співвідношення указаних понять та їхнього місця у системі стратегічного управління, що має стати підґрунтям більш чіткого

усвідомлення низки дій у середньо- та довгостроковій перспективі щодо суттєвого підвищення ефективності організаційної діяльності в умовах невизначеності і швидких змін зовнішнього середовища.

2. Узагальнення думок науковців різних галузей щодо співвідношення понять організаційної культури і стратегічного управління людськими ресурсами, що використовуються у науковому лексіконі більш за все, призвело до напрацювання авторського бачення системних взаємозв'язків указаних понять, що надано на рис. 1.

3. Оскільки стратегічною метою в організації роботи з персоналом повинне стати оволодіння механізмом управління трудовою (індивідуальною, психофізіологічною, тощо) діяльністю людини у суворій відповідності принципам ефективного використання її особистісного потенціалу і формування особистості, яка володіє колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям співвласника організації та високою відповідальністю, головним методом (інструментом) реалізації такої системи є саме організаційна культура, яка одночасно має виступати і як одна з найважливіших стратегій усієї системи стратегічного управління людськими ресурсами.

4. Відсутність чіткого усвідомлення необхідності задоволення нагальної потреби усіх рівнів суспільного виробництва у переході до стратегічного управління вимагає розробки масштабної програми дій щодо застосування сумісних напрацювань закордонних та вітчизняних науковців і практиків в Україні.

Подальші дослідження у цьому напрямку мають, на нашу думку, добру перспективу з огляду на ефективність досягнутих результатів при умові об'єднання зусиль науковців різних галузей задля забезпечення системних і комплексних підходів до формування і реалізації стратегічного управління на всіх рівнях суспільного виробництва в Україні.

### **Література**

1. Шейн Э. Г. *Теория и практика менеджмента. Организационная культура. Организационное поведение.* - 1 издание, - 2002. - 336 с.
2. Питерс Т. В. *В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний)* / Т. Питерс, Р. Уотерман: Пер. С англ. - М.: Прогресс, 1986. - 423 с.
3. К. Камерон, Р. Куин. *Диагностика и измерение организационной культуры* / Пер. С англ. Под ред. И. В. Андреевой – Спб.: Питер, 2001. -320 с.
4. Назарова Г. В. *Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства* / Г. В. Назарова, А. А. Семенченко // *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету.* – 2008. – Вип. 32. – с. 288-293
5. Грішнова О.А. *Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі.* // *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць.* – Спец. вип.: у 3 т. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика.* – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 468 с.
6. Колот А.М. *Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку.* *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць.* – Спец. вип.: у 3 т. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика.* – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
7. Семикіна М.В. *Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу* / М.В. Семикіна // *Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. праць; НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О.І. Амоша, В.І. Ляшенко, Л.Г. Червова та ін.* – Донецьк, 2013. – С. 343–353.
8. Усачова В. В. *Організаційна культура в транзитивній економіці: політ економічний аспект.* Автореф. дис. канд. ек. наук. – Донецьк, 2003. - 15 с.
9. Терон І.В. *Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського* Випуск 6. 2015 С. 643-643.
10. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. *Корпорації: управління та культура. Монографія.* / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. –

Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

11. Харчишина О. В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами / О.В. Харчишина // Економіка. Управління інноваціями. – 2012. – №1 (17) – с. 22-25.
12. Пасека С.Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків / С. Пасека // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи [зб. наук. праць]. - 2006. - № 18. - С. 96- 100.
13. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І.Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту. Серія «Економіка». – 2014. – Вип. 10. – С. 76–79.
14. Померанцева Е. П. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение / Евгения Померанцева. – Москва: Вершина, 2006. – 256 с.
15. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. – Харків: вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
16. Ліфінцев Л. С.. Роль організаційної культури в довгостроковому розвитку підприємства. // Стратегія економічного розвитку України / № 35 (2014). – с.107-113.

