

УДК 005.73:631.11

## Лариса КАРАЩУК

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент менеджменту організацій та права  
Миколаївського національного аграрного університету,  
м. Миколаїв, Україна  
e-mail: karashchuk.larisa@mail.ru*

## Ірина ШМІДТ

*магістрантка Миколаївського національного аграрного університету,  
м. Миколаїв, Україна  
e-mail: goolkim7@gmail.com*

# ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

*У статті розглянуто тлумачення організаційної культури, її вплив на результативність діяльності підприємств, застосовано комплексний підхід до її дослідження та впровадження змін в організаційну культуру. Наведено моделі організаційної культури. Розглянуто результати дослідження за методиками Харісона-Стокса та Камерона-Куїнна на прикладі сільськогосподарського підприємства. Проведено зіставлення результатів дослідження за наведеними методиками. Запропоновано за умови виявлення негативного впливу організаційної культури на діяльність підприємства акцентувати увагу керівників підприємств на вдосконаленні організаційної культури, враховуючи постійну тенденцію змін зовнішнього середовища.*

*Ключові слова: організаційна культура, організація, результативність, модель Р. Харісона та Х. Стокса, модель К. Камерона та Р. Куїнна.*

Один із факторів, який значно впливає на результативну діяльність будь-якої організації, визначає її адаптованість до змін зовнішнього середовища та внутрішню єдність, можливість витримувати конкуренцію та забезпечувати ефективну діяльність – її організаційна культура (ОК).

Організаційна культура є внутрішнім джерелом формування ділової репутації підприємства. Вона координує всю його діяльність з моменту зародження. Якщо порівняти підприємство з живим організмом зі своїми органами, системами, живленням та продуктами діяльності, то організаційна культура є духом організації. Тому не підлягає сумніву, що вона чинить величезний вплив на всю діяльність підприємства, його розвиток та досягнення економічних і соціальних цілей.

Відповідно до сказаного метою статті є викладення результатів дослідження організаційної культури сільськогосподарських пі-

дприємств, з використанням комплексного підходу, на прикладі сільськогосподарського підприємства ПАТ «Зелений Гай», Вознесенського району, Миколаївської області та окреслення шляхів впровадження змін в організації.

Вплив ОК на результати функціонування підприємства досліджували багато, як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Деякі зарубіжні вчені пов'язують ефективність діяльності підприємств з силою культури. Кожен автор при цьому виділяє свій набір елементів культури, якими повинні володіти успішні та ефективні підприємства. Так, Д. Коттер і Д. Хескет дотримуються погляду, що «розвинена організаційна культура підприємства підсилює координацію, контроль та єдність цілей підприємства з цілями працівників» [1]. Л. Аргоут вважає, що вона робить вплив на якість вироблених послуг або продуктів, а Д. Руссо особливо підкреслює вплив

на прибуток [2]. Вітчизняними вченими, які здійснювали дослідження з даної теми, є: М. М. Баб'як, Є. Н. Коренєв, І. В. Мажура [3], О. П. Дяків, В. М. Островерхов та М. В. Іванюк [4]. Проте залишається потреба в з'ясуванні впливу, конкретних факторів та складових організаційної культури на розвиток та результативність підприємства.

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

Е. Шейн дає наступне визначення культури організації: «Організаційна культура це інтегрований набір базових уявлень, які дана група винайшла, випадково розкрила, запозичила або досягла будь яким іншим шляхом в результаті спроб, вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які досить ефективно послужили організації, щоб бути визнаними, дієвими й гідними закріплення і передачі новим поколінням членів організації» [5].

Т. О. Соломанідіна розглядає ОК через введене нею поняття соціально-духовного поля компанії. Воно формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних та прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії. Усі ці явища, процеси та практики дозволяють організації просуватися до успіху [6].

Досить цікавий погляд на ОК у Г. Моргана, він визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей,

переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств [7].

Існує багато визначень організаційної культури. Проте більшість дослідників сходяться на думці, що культура являє собою складну композицію важливих припущень, прийнятих і поділваних усіма членами організації. Для пояснення структури ОК, внутрішніх процесів, які відбуваються в організації та їх впливів на управлінські практики розроблено багато культурних моделей. Їх різноманіття пояснюється різними підходами дослідників до самого поняття ОК та мети, заради якої модель створювалась. Нас цікавили ті моделі, які мають практичне значення і дозволяють вивчити культурні особливості та розробити програму зміни ОК з метою підвищення результативності діяльності сільськогосподарських підприємств.

Розглянемо декілька моделей організаційної культури:

Модель К. Камерона і Р. Куїнна. Ця модель та відповідна до неї методика дослідження, ґрунтуються на класифікації ОК за значеннями двох шкал: 1) стабільність та контроль проти гнучкості та дискретності, 2) внутрішня орієнтація й інтеграція проти зовнішньої орієнтація та диференціації. При цьому, автори методики виділили чотири базових типи ОК: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Завдяки цій методиці можна отримати профіль не тільки існуючої культури, а й бажаної, при цьому може бути виявлено бачення нової культури, якій віддається перевага різними групами співробітників та керівників, а також розбіжності існуючої культури і тієї, яка сприймається як найбільш корисна і комфортна [8, 67].

Модель Р. Харрісона та Х. Стокса сконцентрована на тому, як люди ставляться один до одного, які їх життєві цінності, як вони мотивовані на виробництво, як використовують владу в організації. Ці речі є основними, з усього, про що думає більшість людей, коли вони говорять про культуру своєї організації. Будь-яка організація має комбінацію з чотирьох основних ОК: культура орієнтована на владу; рольова культура; культура орієнтована на досягнення та орієнтована на підтримку. Кожна з культур спонукає до різної поведінки і

ґрунтується на різних людських цінностях. Кожна з них включає в себе унікальний спосіб прийняття рішень, характерний для неї спосіб мотивації людей до праці, типовий стиль управління, а також набір базових цінностей і переконань про роботу і про людську природу. Чотири культури лише частково сумісні одна з одною, і вигоди від однієї культури можуть бути досягнуті тільки за рахунок деяких вигод від інших культур [9, 13].

Багаторічні дослідження ОК показали, що для більш повного розуміння культурних особливостей та розробки системи дій для введення організаційно-культурних змін, недостатньо використовувати одну з моделей. Тільки їх поєднання дозволяє вирішити проблеми пов'язані з внесенням змін в організаційно-культурне поле [10; 11; 12; 13; 14].

Наведемо результати діагностики та вимірювання організаційної культури сільськогосподарського підприємства ПАТ «Зелений Гай», Вознесенського району, Миколаївської обл. за методикою К. Камерона та Р. Куїнна (рис. 1).

Критеріями оцінювання є: тип культури, відмінність між наявною та бажаною культурами, сила культури та її узгодженість. Аналіз здійснюється за усередненою рамковою конструкцією та її окремими ключовими вимірами. До них відносяться рамкові конструкції, що характеризують найважливіші характеристики організації, лідерство, управління найманими працівниками, єднальна суть організації, стратегічні цілі та критерії успіху (рис. 2).

*Тип культури.* У даному підприємстві домінує ринково-бюрократичний тип ОК. Підприємство фокусується на внутрішній інтеграції та зовнішній диференціації в поєднанні з необхідною стабільністю та контролем.

*Відмінність ОК.* Відмінність між баченням організації та її нинішнім станом особливо видно в клановому та адхократичному квадрантах:

- у найважливіших характеристиках наразі переважає ринкова культура, на думку респондентів бажано розвивати турботу про людей та інноваційність, через збільшення кланової та адхократичної складових культури;
- в лідерстві домінує ринково-бюрократичний стиль, що дозволяє керівникам орієнтувати працівників на стабільно

високі результати трудової діяльності, у бажаній рамковій конструкції зосереджується увага на розвитку новаторства та гнучкості організації;

- у рамковій конструкції управління найманими працівниками превалює ринково-бюрократичний тип культури, проте працівники вважають за необхідне розвивати заохочення, однастайність та участь в прийнятті рішень;
- в єднальній сутності організації, наразі, переважає бюрократично-ринковий тип культури, втім респонденти вважають, що необхідно розвивати відданість справі, взаємну довіру, традиції та прихильність до вдосконалення;
- в стратегічних цілях домінує ринково-бюрократична культура, однак, працівники схильні розвивати гуманний розвиток, високу довіру та відкритість;
- в критеріях успіху переважає бюрократично-ринковий стиль, що
- відповідає стратегічним цілям, бажано зосередити увагу на розвитку стабільності, контролю та нових ресурсах.

*Сила культури.* Найбільш сильний у підприємстві ринково-бюрократичний тип культури, оскільки воно спрямоване на результати, виконання поставлених цілей, контроль, чітку організацію, підтримання планового ходу діяльності та стабільність.



Рис. 1. Рамкова конструкція загального стану ОК сільськогосподарського підприємства ПАТ «Зелений Гай», Вознесенського району, Миколаївської обл.



Рис. 2.1 Найважливіші характеристики ОК



Рис. 2.2 Лідерство

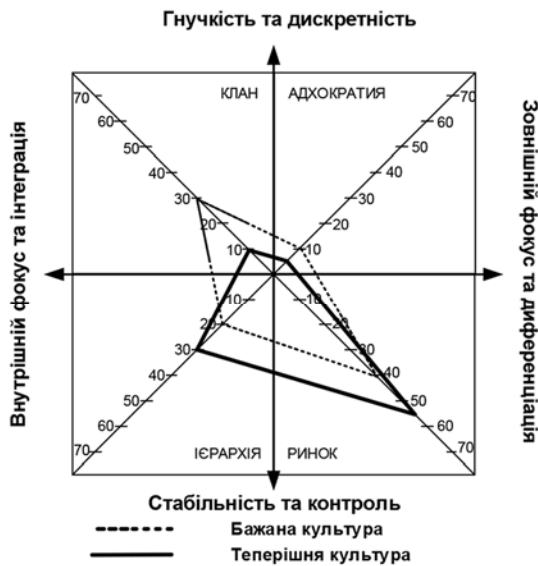


Рис. 2.3 Управління найманими працівниками



Рис. 2.4 Єднальна суть організації



Рис. 2.5 Стратегічні цілі



Рис. 2.6 Критерії успіху

Рис. 2. Рамкові конструкції організаційної культури СГ ПАТ «Зелений Гай», Вознесенського району, Миколаївської обл. за окремими ключовими вимірами

*Узгодженість культури.* Узгодженість відображено у табл. 1.

Таблиця 1

**Узгодженість культурних компонентів**

Діаграма	Найбільш виражені квадранти
1. Найважливіші характеристики	Ринкова культура
2. Лідерство	Ринково-бюрократична культура
3. Управління найманими працівниками	Ринково-бюрократична культура
4. Єднальна сутність організації	Бюрократично-ринкова культура
5. Стратегічні цілі	Ринково-бюрократична культура
6. Критерії успіху	Бюрократично-ринкова культура

За даними таблиці 1 видно, що тип культури рамкових конструкцій лідерства, управління найманими працівниками та стратегічних цілей, повністю збігаються, в рамкових конструкціях єднальної суті організації та критеріїв успіху – значна бюрократично-ринково культура, в найважливіших характеристиках – ринкова культура. В наслідок цього, загальний результат за шістьма діаграмами дав нам ринково-бюрократичну культуру, що говорить про узгодженість наведених діаграм в цілому.

Наступним кроком нашого дослідження стало вивчення ОК досліджуваного підприємства за методикою Р. Харрісона, Х. Стокса (рис. 3).

За результатами другого етапу дослідження можна зробити висновок, що в сільськогосподарському підприємстві ПАТ «Зелений Гай» переважає рольова орієнтація вона має 50 балів, наступна найбільш домінуюча це орієнтація на досягнення 39 балів, за нею з різницею у 2 бали йде орієнтація на владу і останнє на чому орієнтується підприємство – це підтримка 24 бали.

*Рольова орієнтація.* Забезпечує стабільність, справедливість і ефективну роботу. Структури і системи дають захист підлеглим і стабільність організації. Обов'язки та винагороди ролей членів організації ретельно визначені, як правило, в письмовій формі, і є предметом явного або неявного контракту

між організацією і людиною. Люди виконують певні функції, щоб отримати певні винагороди.

*Орієнтація на досягнення.* Досліджувана організація з рольової орієнтацією культури залежать від використання зовнішніх заохочень і покарань для мотивації людей. Члени організації вкладають особисту енергію в обмін на винагороду. Це означає, що організація має в своєму розпорядженні тільки ту частину особистої енергії кожної людини, яку він або вона бажає обміняти на зовнішні винагороди, пропонувані організацією. Проте, багатьом людям подобається їх робота, вони хочуть внести гідний внесок в розвиток суспільства, і отримують задоволення від взаємодії з колегами.

*Орієнтація на владу.* Лідерство властиве особистості лідера і спирається на його здібності, готовність керувати заохоченнями та покараннями. Люди в організації, мотивовані заохоченнями і покараннями, а також бажанням бути пов'язаними з сильним лідером.

*Орієнтація на підтримку.* Люди разом відзначають свята. Вони не тільки пишаються своїми досягненнями в роботі, але й визнають такі особисті віхи, як просування по службі, вихід на пенсію, дні народження та ювілеї.

Наступним кроком нашого дослідження стало зіставлення результатів дослідження за методиками Харрісона-Стокса та Камерона-Куїнна.

В дослідженому сільськогосподарському підприємстві ПАТ «Зелений Гай» відповідно

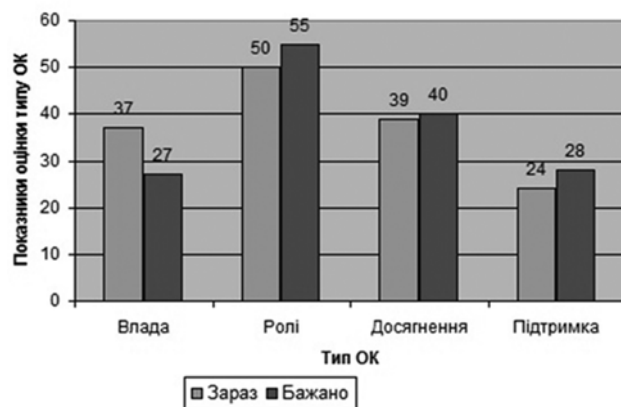


Рис. 3. Діагностика та вимірювання ОК за методикою Р. Харрісона та Х. Стокса у сільськогосподарському підприємстві ПАТ «Зелений Гай», Вознесенського району, Миколаївської обл.

до методик Р. Харрісона та Х. Стокса переважають рольова культура та культура досягнень, а відповідно до методики К. Камерона та Р. Куїнна – ринково-бюрократична культура. Орієнтація на роль повністю збігається з бюрократичним стилем культури, оскільки спрямовані на стабільність, контроль та ефективну роботу організації. Організаційна культура орієнтована на досягнення зіставляється з ринковим стилем, тому що головною її турботою є результативність діяльності підприємства та виконання поставленого керівництвом завдання. Це говорить про узгодженість результатів дослідження за використаними методиками.

Організаційна культура безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства і забезпечує досягнення її головної мети – забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищення трудового потенціалу підприємства.

Результати оцінки організаційної культури слугують підґрунтям для прийняття управлінських рішень. А саме: у випадку негативного впливу ОК або відсутності будь-якої суттєвої підтримки стратегії з її боку, необхідним є здійснення змін з урахуванням її слабких місць, тобто тих рис організаційної культури, які можуть заважати реалізації обраної стратегії організації.

Позитивний вплив на персонал організації, його діяльність може надавати тільки сильна культура, ідейну складову якої сприймає і поділяє більша частина співробітників організації.

За умови виявлення позитивного впливу організаційної культури на діяльність підприємства доцільним є обрання шляху її підтримки та розвитку. Тому ми пропонуємо акцентувати увагу керівників підприємств саме на вдосконаленні організаційної культури, враховуючи постійну тенденцію змін зовнішнього середовища.

Організаційна культура відіграє роль потужного ресурсу розвитку організації. Здійснюючи підтримку стратегії, вона стає рушійною силою організації, яка може забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, ОК є нематеріальним чинником розвитку підприємства. Її вплив на діяльність підприємства підтверджується дослідженнями зарубіжних, вітчизняних фахівців та діяльністю успішних підприємств. Хоча і існують загальні підходи до впровадження змін організаційної культури, проте кожне окреме підприємство має свої унікальні фінансові, виробничі, кадрові можливості. Зовнішнє середовище прямої та непрямої дії здійснює різні за своєю спрямованістю та силою впливи. Тому для кожного підприємства має розроблятися своя програма впровадження змін.

### Список використаних джерел

1. Kotter J. P. *Corporate Culture and Performance* / J. P. Kotter, L. Heskett — New York : Free Press, 1992. — 224 p.
2. Осовська Г. В. *Основи менеджменту* / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2008. — 664 с.
3. Воронкова А. Е. *Корпорації: управління та культура [монографія]* / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Є. Н. Коренев та ін.; [за ред. А. Є. Воронкової]. — Дрогобич : Вимір, 2006. — 367 с
4. Дяків О. П. Особливості формування корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства / О. П. Дяків, В. М. Островерхов // *Теорія і практика управління соціальними системами*. — 2011. — № 2. — С. 65–72.
5. Шейн Э. Х. *Организационная культура и лидерство* / Э. Х. Шейн; под ред. В. А. Спивака; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
6. Соломанидина Т. О. *Организационная культура компании* / Т. О. Соломанидина — М. : ООО Журнал «Управление персоналом», 2003. — 456 с.
7. Абрамова С. Г. *О понятии «корпоративная культура»* / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук // *Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции*. — М. : Б.и., 1995. — С. 29–33.
8. Cameron K. S. *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework* / K. S. Cameron, R. E. Quinn. ¾ San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. ¾ 242 p.
9. Harrison R. *Diagnosing Organizational Culture* / R. Harrison, H. Stokes — San Diego, CA Pfeiffer & Co., 1992 — 32 p.
10. Карашук Л. М. Узгодженість стратегії та організаційної культури як умова підтримки стратегічних змін в організації / Л. М. Карашук // *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки : Збірник наукових праць*. — Миколаїв, 2016. — № 2 (7) — С. 45 — 50.
11. Карашук Л. М. Дослідження організаційної культури сільськогосподарських підприємств / Л. М. Карашук, Я. О. Полоз // *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки : Збірник наукових праць*. — Миколаїв, 2015. — № 1 (4) — С. 42 — 47.
12. Карашук Л. М. Вплив організаційної культури на творчість та інновації у сільськогосподарських підприємствах України / Л. М. Карашук // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка : Збірник наукових праць*. — Ужгород, 2013. — № 1 (38) — С. 157 — 164.
13. Карашук Л. М. *Организационная культура и стратегия организации* / Л. М. Карашук // *Innowacyjność i przedsiębiorczość w warunkach kryzysu*. — Lublin: Wydawnictwo KUL, 2013. — 467 с., С. 319–323.

## References

1. Kotter J. P. Corporate Culture and Performance / J. P. Kotter, L. Heskett — New York : Free Press, 1992 — 224 p.
2. Osovskaya G. V. Basics of Management / G. V. Osovskaya, O. A. Osovsky. — K. : Condor, 2008. — 664 p.
3. Voronkova A. E. Corporation: Management and Culture [Monograph] / A. E. Voronkova, M. M. Babiak, E. N. Korenev, I. V. Mazhura — Drohobych : Vymir, 2006. — 367 p
4. Dyakiv O. P. Features of formation of corporate culture and its influence on the development of the enterprise's labor potential / O. P. Dyakiv, V. M. Ostroverkhov // The theory and practice of social systems' management. — 2011. — No. 2. — P. 65–72.
5. Shane E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Shane; ed. V.A.Spiwaka; per. from english — St. Petersburg : Peter, 2002. — 336 p.
6. Solomannidina T. O. Organizational Culture of the Company / T. O. Solomannidina — M. : Journal «Personnel Management», 2003. — 456 p.
7. Abramova S. G. About the notion of «corporate culture» / S. G. Abramova, I. A. Kostenchuk // Organizational consulting as a resource for the development of society, state, politics and business. — Moscow : B.I., 1995. — P. 29 — 33.
8. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. ¾ San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. ¾ 242 p.
9. Harrison R. Diagnosing Organizational Culture / R. Harrison, H. Stokes — San Diego, CA Pfeiffer & Co., 1992 — 32 p.
10. Karashchuk L. M. Consistent strategy and organizational culture as a condition of support for strategic changes in the organization / L. M. Karashchuk // Scientific Bulletin MNU named after V. O. Sukhomlynsky. Economic sciences: Collection of scientific works. — Mykolayiv, 2016. — No. 2 (7) — P. 45 - 50.
11. Karashchuk L. M. The study of organizational culture of agricultural enterprises / L. M. Karashchuk, Y. O. Poloz // Scientific Bulletin MNU named after V. O. Sukhomlynsky. Economic sciences: Collection of scientific works. — Mykolayiv 2015. — No 1 (4) — P. 42–47.
12. Karashchuk L. M. Influence of organizational culture on creativity and innovation in agricultural enterprises of Ukraine / L. M. Karashchuk // Scientific Bulletin Uzhgorod National University. Series : Economy. Collection of scientific works. — Uzhhorod, 2013. — No 1 (38) — P. 157–164.
13. Karashchuk L. M. Organizational culture and organization strategy / L. M. Karashchuk // Innovation and entrepreneurship in a crisis. — Lublin: Wydawnictwo KUL, 2013. — 467 p., P. 319–323.

### **Карашчук Л. Н., Шмидт И. В. Организационная культура сельскохозяйственных предприятий: исследование и внедрение изменений**

*В статье рассмотрено толкование организационной культуры, ее влияние на результативность деятельности предприятий, применен комплексный подход к ее исследованию и внедрению изменений в организационную культуру. Рассмотрены модели организационной культуры. Представлены результаты исследования по методикам Харрисона-Стокса и Камерона-Куинна на примере сельскохозяйственного предприятия. Проведено сопоставление результатов исследования по этим методикам. Предложено, при обнаружении негативного влияния организационной культуры на деятельность предприятия, акцентировать внимание руководителей предприятий на совершенствование организационной культуры, учитывая постоянную тенденцию изменений внешней среды.*

*Ключевые слова: организационная культура, организация, результативность, модель Р. Харрисона и Х. Стокса, модель К. Камерона и Р. Куинна.*

### **Karashchuk L. M., Shmidt I. V. Organizational culture of agricultural enterprises: research and implementation of changes**

*Organizational culture is focused on the internal environment and manifests itself, above all, mainly in the organizational behavior of employees. This should include the sustainability, efficiency and reliability of intra-system organizational relationships; discipline and culture of their implementation; dynamism and adaptability to innovations in the organization; a common style of management based on cooperation, active processes of positive self-organization, and much more that manifests itself in the corporate behavior of employees in accordance with accepted norms and recognized values that unite the interests of individuals, groups and organizations as a whole. The purpose of the article is to present the results of research on the organizational culture of agricultural enterprises, using a comprehensive approach, for example, of an agricultural enterprise. The results of the study by the method of K. Cameron and R. Quinn are an analysis carried out by the averaged frame structure and its individual key dimensions. These include frameworks that characterize the most important characteristics of the organization, leadership, management of employees, the joint nature of the organization, strategic goals and criteria for success. The results of the research by R. Harrison and H. Stokes are a combination of four basic organizational cultures: a culture oriented toward power; role culture; culture is geared towards achievement and focused on support. The next step of our study was to compare the results of the study using the Harrison-Stokes and Cameron-Quinn techniques. Due to the results of the study, organizational changes can be made.*

Стаття надійшла до редколегії 15.11.2017