

**Максименко А. Г.**, кандидат економічних наук, в. о. доцента кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-8006-9291

**e-mail:** maksimenko@mnau.edu.ua

**Гайдар А. О.**, магістр факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-6790-1899

**e-mail:** ann.gaydar.98@gmail.com

### Організаційна культура як технологія управління підприємствами

**Анотація.** Організаційна культура є не лише інструментом підвищення мотивації персоналу, але і сприяє ефективності діяльності організації, відіграє важливу роль у досягненні як тактичних, так і стратегічних цілей підприємства. У статті представлено аналіз організаційної культури ТОВ «Грінтур-Екс» (зерновий термінал на базі Миколаївського морського торговельного порту), проведений авторами з використанням моделі Данієля Денісона. Обробка отриманих даних дозволила проаналізувати організаційну культуру підприємства у розрізі основних складових даного методу та розробити перелік заходів і напрямів їх впровадження. Обґрунтовано, що реалізація зазначених заходів націлена на розвиток і вдосконалення аналізованої організації шляхом підвищення цінності співробітників, формування культури поведінки й сприятливого клімату на підприємстві, орієнтації на успішне досягнення поставлених цілей і конкурентних переваг. Організаційна культура досліджуваного підприємства, свідчить про достатнє соціальне й матеріальне життя колективу, домінуючі моральні норми й цінності, кодекс поведінки. Постійна зміна ринкового середовища призводить до необхідності проведення змін всередині організації. На основі проведених досліджень, з'ясовано, що для підвищення діяльності організації слід спрямувати заходи на заохочення працівників до нововведень, на поліпшення координації та інтеграції персоналу.

**Ключові слова:** організаційна культура; кількісні методи; модель Данієля Денісона; індикатори організаційної культури.

**Maksymenko A.**, Ph.D. (Economics), Associate Professor of Management and Marketing, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

**Haidar A.** Master of the Faculty of Management, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

### Organizational Culture as a Technology of Enterprise Management

**Abstract. Introduction.** Organizational culture is not only a tool for increasing staff motivation, but contributes to the effectiveness of the organization, plays an important role in achieving both tactical and strategic prices of enterprises.

**Purpose.** The article presents an analysis of the organizational culture of Grintur-Ex LLC (a grain terminal based on the Mykolaiv commercial sea port), carried out by the author using the model of Daniel Denison

**Results.** The processing of the obtained data allowed to analyze the organizational culture of the enterprise in terms of the main components of this method and to develop a list of measures and areas of their implementation.

**Conclusions.** It is noted that the implementation of these activities is aimed at developing and improving the analyzed organization by increasing the value of employees, creating a culture of behavior and a favorable climate at the enterprise, focusing on the successful achievement of goals and competitive advantages.

**Keywords:** organizational culture, quantitative methods, Daniel Denison's model, indicators of organizational culture.

**Keywords:** organizational culture; quantitative methods; Daniel Denison's model; indicators of organizational culture.

**JEL Classification:** M14; M12; D23; J53.

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток суспільства багато в чому визначається організаційною культурою, яка виступає фактором збільшення продуктивності праці та соціального прогресу. Управління організацією неможливе без урахування фактора соціокультури. Створення організаційної культури, що дозволяє кожному робочому самотвердитися в результаті найбільшого прояву здібностей, усвідомити важливість своєї особистості, стає загально визнаним орієнтиром розвитку будь-якої організації, незалежно від її галузевої приналежності.

У змісті поняття «організаційна культура» зафіксована потреба підприємства в упорядкуванні ціннісних орієнтацій і очікувань персоналу, тим самим забезпечуючи стимулювання зацікавленості у діяльності на даному підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Системний підхід до функціонування економічної організації та структури управління формується під впливом ідей П. Блау, П. Друкера, Ф. Котлера, Р. Лайкерта, Д. МакФарланд, Т. Парсонса, Г. Саймона, Ф. Селзника, А. Етціоні та ін. У межах цього підходу організаційна культура розглядається як система, що складається із сукупності матеріальних і духовних елементів, що визначають стратегічні, базові цілі організації. У роботах Р. Акоффа, Т. А. Дейла, А. А. Кеннеді, Е. Шейна докладно характеризуються структура організаційної культури та її типології.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є обґрунтування концепції організаційної культури як

ресурсу управління підприємством та оцінка організаційної культури досліджуваного підприємства.

Дана мета зумовила постановку наступних завдань дослідження:

- розкрити аспекти змісту поняття «організаційна культура», що показують її роль в управлінні підприємством;
- аналіз основних проблем формування організаційної культури на українських підприємствах;
- діагностика організаційної культури та оцінка її ефективності;
- обґрунтування організаційно-економічних заходів щодо вдосконалення технології управління підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема організаційної культури підприємства та заходи її впливу на трудовий потенціал підприємства й кожного його працівника, починаючи з кінця ХХ століття, розглядається як одна з найактуальніших для сучасного управління персоналом. Організаційна культура може бути визначена як образ дій, характерний для працівників організації, та містить визнані всіма цінності, ідеали, звичаї, що не дозволяють підприємству піддаватися будь-яким примхам ринку або керівництва.

На сьогодні дослідники відзначають велику кількість тлумачень організаційної культури, деякі з них зазначені в таблиці 1.

Таблиця 1 Поширені визначення «організаційна культура»

Автор	Зміст поняття
С. Мишоп, П. Штерн [1]	Організаційна культура – сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які притаманні підприємствам, і передаються кожному членові з вуст в уста в якості життєвого досвіду
Р. Килманн, М. Сакстон [2]	Організаційна культура – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, атитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле й поділяються її членами
Е. Браун [3]	Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів розв'язання реальних проблем, що сформувалися за час життя організації й мають тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації
О. С. Виханский, А. В. Наумов [4]	Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного й матеріального внутрішньоорганізаційного оточення
Т. О. Соломанидина [5]	Організаційна культура – соціально-духовне середовище компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до розв'язання проблем і поведінки персоналу компанії та дозволяють організації просуватися до успіху

*Джерело: узагальнено авторами з використанням матеріалів [1-5]*

Кожен з авторів прагне сформулювати своє власне бачення цього явища. Є як дуже вузькі, так і широкі тлумачення того, що ж являє собою культура організації. Але узагальнивши, можна сказати, що під організаційною культурою розуміють цілісність, що формується під впливом як матеріальних, так і

нематеріальних, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність цінностей, підходів до розв'язання проблем і поведінки працівників компанії і дозволяють під цим впливом просуватися компанії до успіху.

Виділяють такі рівні організаційної культури:

– поверхневий, у структурі яких елементи, які легко виявити, тобто все те, що можна одразу побачити та реагувати (стиль архітектури, дрес-код, дизайн приміщень, символіка компанії, корпоративні заходи тощо)

– проміжний рівень організаційної культури, який являє собою цінності, норми, які не піддаються безпосередньому спостереженню, але впливають на мову й різні символи. Основними документами, які регулюють ці правила, є Корпоративні кодекси підприємств як найвищі стандарти індивідуальної поведінки, що створюють взаємну довіру.

– глибинний рівень – уявлення, переконання, виступає як мотиваційна складова, що формується на підсвідомому рівні, тому їх неможливо безпосередньо спостерігати [6].

Разом з тим в теорії менеджменту є три методи оцінки організаційної культури:

– холістичні – вивчення організаційної культури за допомогою реального внутрішнього спостереження за організацією;

– метафоричні – методи, що зосереджені на вивченні внутрішньої документації (документи, що регламентують статут підприємства, протоколи зборів, нарад);

– кількісні – методи, складовими яких є опитування, анкетування, інтерв'ювання, і ті, що дають кількісну оцінку конкретним проявам культури [7].

Серед кількісних методів найбільш відомими є такі методики:

– OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерона і Куїнна. При проведенні дослідження передбачається, що кожна структурна одиниця несе в собі й елементи культури, типові для організації в цілому. З цієї причини при оцінці культури організації можна тримати в фокусі уваги або організацію цілком як одиницю аналізу або розглядати культури різних її одиниць, виявляти загальні домінуючі атрибути підрозділів, а потім їх об'єднувати. Методика OCAI передбачає, що існують чотири різні моделі організаційної культури: кланова, адхократическая, ієрархічна і ринкова культура [8];

– OCI (Organizational Culture Inventory) Кука і Лафферті. За допомогою OCI вивчається думка працівників про те, як необхідно діяти в даний час, щоб домогтися успіху в організації. Потім працівникам пропонується сформулювати критерії роботи в тій організації, в якій вони б хотіли працювати. OCI вимірює групи вірувань, поведінкових цінностей і очікувань, які можуть впливати на думки і поведінку членів організації, їх мотивацію, продуктивність праці, задоволеність роботою і схильність до стресів [9];

– DOCS (Denison Organizational Culture Survey) Деніела Р. Денісона. Метою застосування цієї моделі є кількісний вимір, діагностика культури й пошук заходів щодо її зміни. При цьому враховується багато факторів, серед яких галузь, в якій працює компанія, стратегічні цілі компанії, тенденції на ринку й стиль лідерства.

По кожному з перерахованих нижче факторів здійснюється експертна оцінка і складається профіль культури:

– місія організації, що формує чітке уявлення про своє призначення, розробляється стратегія й будується бачення майбутнього. У місії є три сторони: стратегічний напрям і намір, цілі й завдання, бачення, що надає гнучкість;

– здатність до адаптації, тобто високий ступінь гнучкості й розвинена здатність реагування на ділове середовище. Адаптивність вимірюється за трьома параметрами: здатність до змін, увагу до клієнтів, здатність до навчання організації;

– залученість, що характеризується наданням повноважень, орієнтаціям на роботу в команді та можливістю розвитку;

– узгодженість, яка визначає цінності організації та проводить самоідентифікацію співробітників із компанією, визначає здатність до консенсусу, координацію та інтеграцію робітників [10];

– OSC (Organizational Culture Survey) С. Гласер і С. Заманоу. Для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури, які містять: командну роботу; мораль – що є мотивацією працівників до продуктивної роботи; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль – чи є керівник тільки контролером або ще й помічником; збори – наскільки продуктивно використовується час нарад, і які наслідки прийнятих колегіально рішень [7].

Вищезазначені стратегії можуть бути застосовані для визначення рівня організаційної культури підприємств морської галузі. Але враховуючи можливість деталізації в моделі Деніела Денісона (DOCS) та її надійності отриманих даних, було обрано саме цю модель для дослідження стану організаційної культури підприємства. Морські порти є складовою частиною транспортної та виробничої інфраструктури держави. Від ефективності функціонування морських портів, залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку, що підтверджує важливість даної галузі для України [11].

Тому об'єктом дослідження було обрано діяльність Миколаївського торговельного морського порту ТОВ «Грінтур-Екс», який у рейтингу зернових терміналів за об'ємами перевалки зернових вантажів у 2016-2019 рр. посідає 6 місце у списку [12].

Таблиця 2 Рейтинг зернових терміналів за об'ємами перевалки зернових вантажів

№	Підприємство	Порт	2016-2017 рр.	2018-2019 рр.
1.	ТОВ «ТІС-Зерно»	Южний	5520,9	5863,9
2.	ТОВ СП «Нібулон»	Миколаївський	4660,0	4850,0
3.	ТОВ «Бруклін Київ»	Одеський	4856,8	4479,0
4.	ТОВ «ТрансБалкТермінал»	Чорноморськ	1504,9	3813,0
5.	ТОВ «Іллічівський зерновий термінал»	Чорноморськ	2541,7	3340,0
6.	ТОВ «Грінтур-Екс»	Миколаївський	2845,3	3286,0
7.	ТОВ «МСП Ніка-Тера»	Жовтневе	2127,9	3143,3
8.	ТОВ «Олімпекс Купе Інт»	Одеський	2776,8	2521,6
9.	ТОВ «Дунайська судохідно-стивідорна компанія»	Миколаївський	455,7	2116,6
10.	ТОВ «ТІС-Міндобрива»	Южний	1910,6	2022,0

Джерело: узагальнено авторами з використанням матеріалів [12]

При діагностиці організаційної культури використовують метод Д. Денісона, розроблений в 1990 р. і представлений в ряді джерел, наприклад, у книзі Denison Organizational Culture Survey [10]. Співробітники організації заповнюють анкету, де за чотирима параметрами (місія, залученість, узгодженість, здатність до адаптації) представлені питання. При відповіді на питання проставляються значення від 1 до 5 (де 1 відповідає відповідь «повністю не згоден», а 5 – «повністю згоден»). При обробці анкет розраховується середнє арифметичне значення, яке фіксується на моделі Д. Денісон.

Для проведення аналізу організаційної культури ТОВ «Грінтур-Екс» 15 співробітникам було запропоновано відповісти на питання анкети Д. Денісона. Результати представлено в табл. 3 й на рис. 1, які дають можливість проаналізувати рівень впровадженого в організації планування, бачення, наявність цілей; адаптивність – перспектив навчання, націленість на клієнта, ставлення до змін в компанії, а також зображення діаграми із бажаним станом цих показників.

Таблиця 3 Значення основних характеристик та індикаторів організаційної культури ТОВ «Грінтур-Екс», %

Характеристика та індикатори організаційної культури	Значення індикаторів організаційної культури, %
Місія організації:	79
– стратегічна спрямованість;	82
– цілі і завдання;	80
– бачення	75
Узгодженість:	76
– координація та інтеграція;	70
– згода;	60
– ключові цінності	72
Залученість:	63
– повноваження;	44
– орієнтація на роботу в команді;	70
– розвиток здібностей	76
Адаптивність:	78
– здатність до змін;	62
– орієнтація на клієнта;	98
– здатність організації до навчання	74

Джерело: узагальнено авторами на основі анкетних опитувань

Аналіз моделі показує, що підприємство ТОВ «Грінтур-Екс» є стійким до змін, проте більше орієнтованим на зовнішній фокус, ніж на внутрішній. Показники «Місія» отримали 82,0; 80,0 та 75,0% відповідно. Це означає, що у підприємства є розроблена місія, яка включає короткострокові та довгострокові цілі.

Слід зазначити, що значення індексу «місія» та «узгодженість» у діапазоні 3-4 бали вказує на ефективність операційної діяльності підприємства та

високу віддачу від активів і продажів. На підприємстві дані індикатори отримали результати 4,0 та 3,6 відповідно.

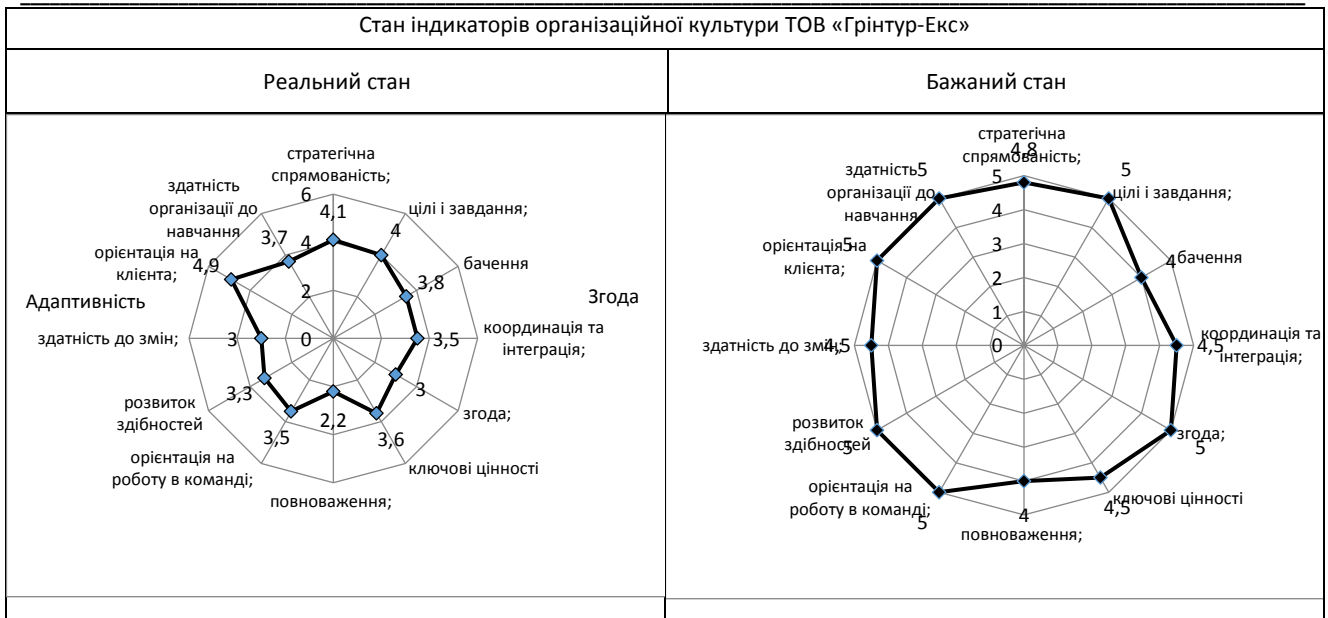


Рисунок 1 – Графічне (бальне) представлення індикаторів організаційної культури (реальний та бажаний стан)

Джерело: узагальнено авторами на основі анкетних опитувань

Параметри «узгодженість» і «залученість» пов'язані з персоналом організації. Залученість характеризує рівень його відповідальності і повноважень, розвитку, що дорівнює 63%, і свідчить про незадовільні відносини між керівництвом та підлеглими, недостатньої наявності згоди, координації і спільних цінностей в організації. Водночас такі значення організаційної культури знижують ефективність діяльності організації в цілому.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що проведення аналізу організаційної культури на постійній основі для ТОВ «Грінтур-Екс» є доцільним. Деталізований моніторинг даних надасть можливість керівництву оперативно спрямувати коригуючі дії в необхідному напрямі.

**Висновки.** Організаційна культура свідчить про достатнє соціальне й матеріальне життя колективу, домінуючі моральні норми й цінності, кодекс поведінки. Постійна зміна ринкового середовища призводить до необхідності проведення змін всередині організації.

Завданнями керівного складу ТОВ «Грінтур-Екс» є формування, аналіз та управління організаційною культурою, яка виступає невід'ємним важелем для діяльності підприємства.

Аналіз організаційної культури досліджуваного підприємства показав, що для підвищення діяльності організації слід спрямувати заходи на заохочення працівників до нововведень, на поліпшення координації та інтеграції персоналу, а саме:

- розробити й впровадити систему наставництва, сприяти підвищенню кваліфікації персоналу;
- заохочувати прагнення співробітників до участі в розробці та впровадженні інновацій;
- за допомогою зборів, локальних ЗМІ та інших джерел, доводити до співробітників інформацію від споживачів про короткострокові й довгострокові цілі організації, про результати їх досягнення;
- підвищувати ефективність спілкування між структурними одиницями за допомогою загальних заходів.

#### Література:

1. Mohan M. L. Organizational communication and cultural vision. Albany State University of New York Press. 1993. P. 202
2. Kilmann R., Saxton M. Issues in Understanding and Changing Culture. California Management Review. 1986.
3. Brown A. Organisational Culture. London. Pitman Publishing, 1995.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебн. 5е изд. стереотипн. М. : Магистр : ИНФРАМ, 2014. 576 с.
5. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. Учебно-методические материалы. М. : ИНФРА-М, 2007. 395 с.
6. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.
7. Слабко Я. Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. Соціальні технології : актуальні проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць. 2010. № 44. С. 256-262.
8. OCAI Для Диагностики Организационной Культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном. URL: <http://www.hr-culture.net/content/view/76/48>. (дата звернення: 20.09.2020).

9. Organizational Culture Inventory [OCI]. URL: <http://www.hscanada.com/OCIProductInformationSheet%20.pdf> (дата звернення: 20.09.2020).
10. Introduction to the Denison model. URL: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> (дата звернення: 20.09.2020).
11. Міністерство інфраструктури України URL :<https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html?PrintVersion> (дата звернення: 10.09.2020).
12. 10 найбільших морських терміналів з перевалки зерна в сезоні 2017/19 URL: <https://agoreview.com/news/top-10-morskyh-zernovyh-terminaliv> (дата звернення: 20.09.2020).

#### References:

1. Mohan, M. L. (1993) Organizational communication and cultural vision. *Albany State University of New York Press*. P. 202 [in English].
2. Kilmann, R., Saxton, M. (1986). *Issues in Understanding and Changing Culture*. California Management Review, Winter, 1986 [in English].
3. Brown, A. (1995). *Organisational Culture*. London : Pitman Publishing, 1995 [in English].
4. Vikhansky, O. S., Naumov, A. I. (2014). *Management : textbook 5th ed. stereotyped*. M. : Master: INFRAM, 2014 . 576 p. [in Ukrainian].
5. Solomanidina, T. O. (2007). *Organizational culture in tables, tests, cases and diagrams. Educational and methodological materials*. M . : INFRA-M, 2007 . 395 p. - (Higher education). [in Russ].
6. Komarova, K. V. (2011). *Organizational culture: a master book for students of the master's master Dnipropetrovsk, DDFa*, 2011. 166 p. [in Ukrainian].
7. Slabko, Ya. Ya. (2010). Social development of the organization culture of industrial enterprises in the Transnistrian region. *Sotsial'ni tekhnolohiyi : aktual'ni problemy teorii ta praktyky. Mizhvuzivs'kyi zbirnyk naukovykh prats'*. 2010. No. 44. P. 256-262 [in Ukrainian].
8. OCAI For Diagnosis Of Organizational Culture, Developed By K. Cameron and R. Quinn. (2020). Retrieved from : <http://www.hr-culture.net/content/view/76/48> [in Russ].
9. Organizational Culture Inventory [OCI] (2020). Retrieved from : <http://www.hscanada.com/OCIProductInformationSheet%20.pdf> [in English].
10. Introduction to the Denison model (2020). Retrieved from: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> [in English].
11. Ministry of Infrastructure of Ukraine. Retrieved from : <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html?PrintVersion> [in Ukrainian].
12. 10 of the greatest sea terms for transshipment of grain in the season 2017/19. Retrieved from : <https://agoreview.com/news/top-10-morskyh-zernovyh-terminaliv> [in Ukrainian].

