

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.73>
УДК 005.3

*С. Р. Плотніченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1500-1423>
Т. В. Горохова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0435-5047>
Г. М. Юрченко,
доктор філософії, асистент кафедри менеджменту персоналу та
адміністрування, Інститут економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>*

КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

*S. Plotnichenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management and Public Administration,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
T. Gorokhova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Marketing and Business-Administration, Educational and Scientific Institute
of Economics and Management, SHEE "Pryazovskyi State Technical University"
H. Yurchenko,
PhD, Assistant of the Department of Human Resource Management and
Administration, Institute of Economics & Management
Lviv Polytechnic National University*

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A KEY FACTOR IN MANAGEMENT SUCCESS

У статті висвітлюється проблематики та роль організаційної культури як складової сучасної парадигми менеджменту. Автором систематизовано складові елементи культури підприємств: стратегія, місія, цілі, цінності організації як основоположні принципи здійснення діяльності, власне філософія діяльності, стиль управління, культура управління та праці, норми, правила, стандарти поведінки. Автором розглянуто сутність концепції організаційної культури та фактори управління в рамках культури, які позначаються на поведінці персоналу та успішності організації (цінності, місія, принципи, комунікації, відносини). Окреслено основні положення нової парадигми менеджменту, зокрема провідні ідеї стратегічного маркетингу та менеджменту, що тісно пов'язані з культурою організацій. Розглянуто значення організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Проведено аналіз культури українських підприємств, який свідчить про її проникнення у різні напрямки діяльності та значний вплив на успішність не лише системи менеджменту, а й в цілому на діяльність та конкурентоспроможність організацій. Як показує практичний довід діяльності українських підприємств культура організації формується за такими напрямками: управління та розвиток персоналу, командна робота, екологія, відносини та співпраця з клієнтами, власне система менеджменту й управління (за вимірами професіоналізм та лідерство), якість послуг та продукції, стейкхолдери та зацікавлені сторони. Управлінська діяльність компанії залежить від організаційної культури, адже керівні принципи та основоположні цінності впливають на організаційну поведінку, норми, стандарти та процедури в різних аспектах управління. Це в кінцевому підсумку позначається на рівні професіоналізму у діяльності підприємства та виконанні ним власних функцій, прозорості, чіткості та підзвітності, ефективності діяльності, підтримці справедливого та конкурентного ринку, розвитку та зростанні (в тому числі працівників та їх навиків), створенні доданої вартості та показниках діяльності підприємства.

The article highlights the issues and role of organizational culture as a component of the modern paradigm of management. The author systematized the constituent elements of enterprise culture: strategy, mission, goals, values of the organization as the basic principles of activity, actual philosophy of activity, management style, management and work culture, norms, rules, standards of behavior. The author considered the essence of the concept of organizational culture and the factors of management within the framework of culture, which affect the behavior of personnel and the success of the organization (values, mission, principles, communications, relations). The main provisions of the new management paradigm are outlined, in particular, the leading ideas of strategic marketing and management, which are closely related to the culture of organizations. Considered the importance of organizational culture for ensuring competitiveness and development of the enterprise. An analysis of the culture of Ukrainian enterprises was carried out, which testifies to its penetration into various areas of activity and a significant impact on the success of not only the management system, but also on the activity and competitiveness of organizations in general. As the practical evidence of the activity of Ukrainian enterprises shows, the culture of the organization is formed in the following directions: management and development of personnel, teamwork, ecology, relations and cooperation with customers, the actual management and control system (according to the dimensions of professionalism and leadership), quality of services and products, stakeholders and interested parties. The management activity of the company depends on the organizational culture, because the guiding principles and fundamental values influence the organizational behavior, norms, standards and procedures in various aspects of management. This ultimately affects the level of professionalism in the company's activities and performance of its own functions, transparency, clarity and accountability, operational efficiency, support of a fair and competitive market, development and growth (including employees and their skills), creation of added value and indicators the company's activities.

Ключові слова: організаційна культура, система менеджменту, успішність менеджменту, цінності організацій, норми та стандарти, філософія діяльності.

Keywords: organizational culture, management system, successful management, values of organizations, norms and standards, philosophy of activity.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В економічній теорії культура розглядається як фактор розміщення та розвитку передових інноваційних виробництв, регіонів високотехнологічної промисловості, фактор забезпечення конкурентоспроможності та успішності підприємств. В рамках інституційної економіки культура розглядається як цінності, традиції, норми, формальні та неформальні правила поведінки, що впливають на організацію виробництва та умови праці, формуючи «економічну культуру», «економічну поведінку» та діяльність інститутів. Культура організації розглядається через поняття цінностей, які є фундаментом норм, правил поведінки, інституційних стандартів. В умовах глобалізації ринків культурні чинники є особливо важливими, оскільки впливають на прийняття, впровадження інновацій, креативність, сприйнятливість працівників до нового персоналу різних національностей, що взаємодіє в межах однієї компанії. Прогресивна культура істотно відрізняється від культури, що чинить опір прогресу, за низкою показників: 1) світоглядом та поглядом на світ (сприйняття рівня власного впливу на діяльність організації, орієнтація на результат, добробут, знання та досвід); 2) цінностями (кодекс етики, цінність освіти, цінність роботи та робочих принципів); 3) економічною поведінкою; 4) соціальною поведінкою.

Не зважаючи на значні теоретико-практичні напрацювання в області організаційної культури, зокрема її ролі в системі менеджменту організацій, мало досліджень, що висвітлюють проблематику культури як фактору успішності в управлінській діяльності підприємств. Актуальність дослідження

також зумовлюється потребою у визначенні значення організаційної культури у системі менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Культура організації як фактор успішності менеджменту розглядається у праці зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: О.М. Броницького, М. Портера, Д. Мерсера [9], А. Моріти [10], Т. Пітерса та Р. Уотермена, Н.П. Воробйової, Х.А. Канагіної, Е.В. Мокряк та О.С. Славіної, Н.М. Науменко, І. Перевозової, В. Шайбана, О. Деделюк, Я.В. Сікача, О.В. Харчишиної та інших.

І. Перевозова, В. Шайбан, О. Деделюк [10] серед факторів впливу на розвиток менеджменту визначає формування організаційної культури, ефективні комунікації, стратегічне й ресурсне управління та соціальну відповідальність бізнесу. Організаційна культура є важливою складовою забезпечення співпраці, мотивації працівників та лояльності не лише персоналу, а й клієнтів. Створення позитивної культури сприяє високому рівню задоволеності працівників, споживачів, покупців і досягненню позитивних результатів в діяльності.

Н.М. Науменко [5] визначає організаційну культуру як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства та зайняття ним лідерських позицій, а також чинник, що надає змогу тривалий час підтримувати в працівників прагнення до інноваційної активності. Організаційна культура належить до вагомих факторів успішності саме завдяки сильній ідеологічній основі, системі сформованих цінностей, яка розвиває прагнення персоналу працювати для досягнення спільних цілей.

У вітчизняній літературі виділяють такі особливості організаційної культури в системі менеджменту [1-2; 4-5]:

1. Провідна роль в організації культури належить менеджменту компанії, що формує норми, цінності, стандарти, таким чином впливаючи на поведінку персоналу в організації.

2. Культуру організації визначають матеріальні та нематеріальні (моральні) цінності окремого працівника, керівників, підприємства в цілому, а також національні цінності, характерні для окремої нації та її ментальності.

3. Для формування організаційних цінностей організації використовують наступні засоби: постановка організаційних завдань в цілях розвитку та мобілізації потенціалу персоналу; підтримки творчої активності; визначення набору пріоритетних для організації принципів; використання прикладу керівників у виконанні та дотриманні принципів; комунікація в межах організації в цілях інформування про визначені принципи через зустрічі, семінари, зібрання; матеріальне стимулювання працівників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні ролі культури організації як фактору успішності в системі менеджменту підприємства. Для досягнення мети окреслено такі завдання: визначити основні концепції поняття «культура», визначити роль та значення культури організації як фактору успішності та конкурентоспроможності підприємства, окреслити культуру організації як фактору успіху системи менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вперше Ш. Бегельсдейк та Р. Маселанда [13] виділили концепції розуміння культури та економічної культури зокрема, зосереджуючись на таких ключових аспектах: результати діяльності; ідеї, світогляд та поведінка; норми та цінності. Відтак, науковці аналізують наступні концепції культури:

1. Культура є штучно створеним результатом діяльності людини, у тому числі при взаємодії та комунікації, внаслідок чого формується соціальний капітал («зв'язки»). Виходячи з цієї концепції, можна припустити, що духовні цінності є основою матеріальних об'єктів культури, культурної спадщини. Ця концепція включає низку елементів: стереотипи способу життя націй; структура та рівні потреб залежно від способу життя, структура споживання; господарська поведінка та норми, уявлення про поведінку; неформальні

правила соціальної поведінки, що визначають соціальний капітал; цінності, що визначають відносини до свободи, багатства, праці, законодавства, нагромадження, релігії; форми організації культури ведення господарської діяльності (індивідуалізм чи колективізм, лібералізм, вільна чи жорстка регламентація діяльності); рівень толерантності культури до інших культур та інші. Цей підхід тісно пов'язує культуру та господарську діяльність, при цьому межі зв'язків розмиті.

2. Культура як ідеї та світогляд, які визначають поведінку, що насамперед залежить від рівня розвитку свідомості та мислення людини певної нації, ментальних та когнітивних установок в межах національної культури. При цьому світогляд залежить від інститутів країни, легітимності влади, рівня законності. Наприклад, в теорії неоконсерватизму діючі інститути, традиції та моральні цінності формують сприйняття світу. У цьому контексті варто згадати ідею Г. Ріккерта щодо ціннісних установок як основи людського пізнання та діяльності. Також у цьому контексті важливими є постулати когнітивної психології, насамперед теорія когнітивної відповіді, яка пояснює реакції, дії, прийняття рішень особистістю. Когнітивні реакції та думки виникають у ході переконливої комунікації і є вирішальними медіаторами зміни ставлення людини до чогось. Когнітивні аргументи діють як посередники між стимулом та установками, пов'язані з широким набором когнітивних змінних, наприклад, переконанням, наміром, зміною відносин. Це означає, що неформальні, формальні зв'язки впливають на світогляд: у процесі взаємодії в соціумі людина вразлива до нових ідей, установок, які впливають на культуру та її розвиток в цілому.

3. Культура як сукупність норм та цінностей, що регулюють економічну поведінку та виконують функцію визначення форм економічної діяльності та активності.

Я.В. Січкара розглядає культуру організації як систему переконань, цінностей, вірувань, уявлень, символів, ділових принципів та норм поведінки, традицій, які склалися в організації та її підрозділах [11]. Н.П. Воробйова

визначає організаційну культуру як сукупність базових цінностей, які приймають та визнають керівники та співробітники, від яких залежить репутація організації на ринку. Остання відображається у філософії діяльності компанії, яка формує її власне сприйняття та власне призначення (місію), визначає напрямки руху та вектори її діяльності, формує управлінські підходи та є основою іміджу [1].

Організаційну культуру в широкому трактуванні розуміють як культуру підприємства загалом, яка охоплюватиме власне культуру організаційної роботи, культуру управління, культуру виробництва, культуру праці, культуру людини, культуру інформаційних потоків тощо. Організаційна культура є інструментом управління, що має певну специфіку, за допомогою якого можна створити ефективну організацію. Організаційна культура є психологічним активом та засобом впливу керівників підприємства на персонал, який стимулює / дестимулює зростання фінансових активів. Організаційна культура виступає також об'єктом управління, що посідає вагомe місце в системі менеджменту підприємством [5].

Розглянемо детальніше основні елементи організаційної культури (Рис. 1). Стратегія підприємства визначає перспективний план дій, які виконуються для досягнення стратегічних цілей в рамках визначеної місії – призначення діяльності. Цінності організації являють собою основоположні принципи здійснення діяльності (наприклад, прозорість, підзвітність, інновації, розвиток персоналу тощо) та взагалі взаємодії та комунікації в межах та поза межами організації з різними зацікавленими сторонами.

Філософія діяльності формуються через її цінності та цілі як керівників, так і персоналу, може передбачати активний розвиток персоналу, його навиків та здібностей, спільність діяльності та орієнтацію на спільні цілі.

Стиль управління визначається вищим керівництвом (топ-менеджментом) та залежить від особистих якостей лідера організації, його сприйняття та прихильності до змін та певних цінностей, норм, правил поведінки.

Культура праці передбачає формування стандартів та умов праці, включаючи зокрема цінності персоналу (відповідальність, сумлінність в роботі, ставлення до роботи тощо).

Норми, правила, стандарти поведінки визначаються у кодексі етики організації, організаційний клімат та середовище діяльності персоналу. Норми, правила стандарти можуть існувати окремо від кодексу етики, наприклад, неформальні норми та правила поведінки, не закріплені організацією в кодексі етики.

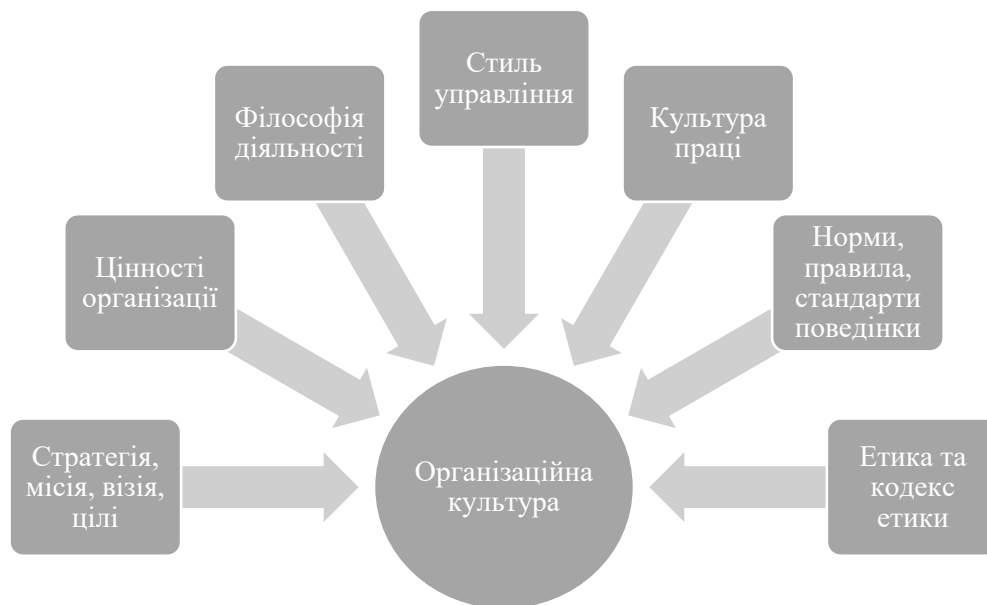


Рис. 1. Основні елементи організаційної культури

Джерело: доповнено авторами за даними [1-2; 4-10].

Сутність концепції організаційної культури полягає в тому, що вона характеризує «м'які» фактори управління, що здійснюють опосередкований вплив на поведінку персоналу та діяльність організацій, до яких належать: цінності та переконання (базовий фактор), місія і принципи підприємств, церемонії та символи, внутрішні комунікації, взаємовідносини, стиль лідерства, репутація, бренд та імідж, ціла низка інших елементів [12].

Нова парадигма менеджменту містить в собі провідні ідеї стратегічного маркетингу та менеджменту, основними положеннями якої виступають [11-12]:

1) успіх організації визначається не лише позицією на ринку, а й залежить від

людського фактора та нематеріальних чинників; 2) організацію розглядають як відкриту динамічну систему, в основі якої спільні інтереси та цінності індивідів; 3) зміщуються акценти системи управління: з точки зору нового менеджменту ціль починає виконувати вторинну роль відносно цінностей (тобто спочатку формуються місія та цінності, які впливають на постановку цілей), організацію розглядають як автономне культурне утворення; 4) потреба в постійній системній адаптації організацій до умов мінливого середовища, що призводить до скорочення важливості жорсткого контролю та пошуку креативних рішень до наявних проблем, потребує змін у підходах до управління працівниками, потребує самоменеджменту та постійного розвитку персоналу, його навиків, здібностей, формування та обмін знаннями, досвідом; 5) у зв'язку з посиленням конкуренції підприємства здійснюють діяльність на основі довгострокових стратегій розвитку на основі принципів стратегічного управління; 6) відбувається перенасичення ринків різними товарами та їх моральне старіння, що потребує застосування в управлінні принципів маркетингу; 7) формується та еволюціонує концепція соціальної відповідальності бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна культура є одним з чинником успішності організації та конкурентоспроможності, ефективності діяльності та розвитку. Зокрема, від наявної організаційної культури залежить рівень взаємодії та комунікації персоналу всередині організації та поза її межами, можливості вирішення конфліктів в межах організації, здатність керівників до залучення фахівців інших національностей, релігій, здатність до «відкритого менеджменту» та співпраці з залученням різних стейкхолдерів, здатність до інновацій та креативності тощо.

Значення організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства проявляється в тому, що вона [12]: слугує джерелом стабільності на підприємстві, адже розвиває у працівників підприємства почуття приналежності та ідентичності, соціального захисту; значно пом'якшує, зменшує негативні наслідки неправильного відбору

та найму персоналу, допомагаючи визначити фахівців за спільними до організації цінностями; розвиває творчі навички та креативність, впливає на інноваційну активність підприємства; в цілому позитивно впливає на розвиток підприємства та персоналу, націлює на виконання його стратегії та місії; є фактором розвитку та еволюції самосвідомості працівників і, відповідно, їх високої відповідальності та якості праці, що позначається на продуктивності, створення доданої вартості, підвищення ринкової вартості підприємства; допомагає новим працівникам пройти адаптацію до середовища, сприяє зменшенню опору змінам та нововведенням; виступає джерелом мотивації, що поряд з матеріальними стимулами здатний націлити персонал на високі показники діяльності та результат; виступає стимулятором розвитку інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства, що істотно позначається на підвищенні його конкурентоспроможності.

Умовами формування ефективної культури організації визначають: чіткий напрямок руху організації, готовність керівництва до потрібних змін, підтримка культури та змін на всіх рівнях, наявність команди однодумців.

Відмітимо, що в сучасних умовах господарювання успішність культури в системі менеджменту залежить від стратегії організації, тобто наявного плану дій підприємства в перспективі, який і задає як місію, так і впливає на цінності, що використовує організація у своїй діяльності. Для прикладу, орієнтована на інновації компанія буде використовувати стратегію зростання, побудовану на інноваціях (продуктових, процесних, сервісних та інших). Цінності такої компанії також включатимуть орієнтацію на інновації та інноваційний розвиток. Група компаній паливно-енергетичного комплексу України «Нафтогаз» визначає своєю місією «бути рушієм модернізації, професіоналізму в секторі, що інтегрований з ринком Європи, забезпечує безпеку у постачання продукції за конкурентними цінами, максимізує цінність національних ресурсів» [6]. Основними цінностями компанії «Нафтогаз» визначено відкритість у взаємодії з зацікавленими сторонами, сміливість у досягненні цілей, справедливість (послідовність у співпраці з зацікавленими сторонами) та

сумлінність (надійність та чесність у відносинах в колективі, стейкхолдерами та партнерами) [6]. Відмітимо також, що управлінська діяльність компанії «Нафтогаз» побудована на керівних принципах ОЕСР [3] щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, визначення яких переслідує наступні кінцеві цілі: професіоналізм у діяльності підприємства та виконанні ним власних функцій, прозорість, чіткість та підзвітність, ефективність діяльності, підтримка справедливого та конкурентного ринку, розвиток та зростання, створення доданої вартості.

Як відмічає О.В. Харчишина, [12], еволюція технологій, концепцій та філософії менеджменту «сприяла переходу організаційної культури із категорії другорядних факторів виробництва у категорію стратегічних ресурсів». На нашу думку, культура як набір основоположних принципів та цінностей організації лежить в основі її діяльності, визначаючи стратегію розвитку.

Наприклад, філософія менеджменту ТОВ «Молочна компанія Галичина» передбачає виробництво молочної продукції на основі таких принципів [9]: чистота, екологічність та природність, інновації, бережне ставлення до навколишнього середовища. Відповідно такі принципи позначилися на сировині та технологіях, які використовує компанії у виробництві продукції: європейське обладнання (TETRA PAK, Швеція; ALFA LAVAL, Швеція; GEA, Німеччина; OBRAM, Польща; TEWES-BIS, Польща). Сировина для виробництва надходить від фермерських господарств. Для перевірки системи менеджменту в цілях забезпечення безпеки харчової продукції використовуються сертифікації FSSC 22000, що включають вимоги ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009, додаткові вимоги та належать до категорії найвищих стандартів у сфері безпечності харчових продуктів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Антенор» [8], що здійснює оптову торгівлю електронним і телекомунікаційним устаткуванням, обслуговування систем безпеки, визначає власну культуру як набір цінностей, що формують правила поведінки в межах та за межами організації, а також як підходи до побудови стосунків з працівниками та клієнтами, побудови

комунікації та взаємодії в межах колективу. Базові цінності ТОВ «Антенор» формуються, виходячи з її діяльності та цілей, слугують основою для набору персоналу в цілях розвитку компанії [8]. Набір цінностей підприємства включає: 1) співпрацю (комунікація з клієнтами, розуміння цілей та потреб клієнтів, координація дій, умови для швидкого обслуговування, надійність); 2) якість послуг та продукції, що забезпечується роботою з перевіреними постачальниками, які постачають сертифіковану продукцію; 3) цінності в межах підприємства: відкрита та ефективна підтримка, медичне страхування та розвиток персоналу, матеріальні стимули праці, дружність та згуртованість, визнання та можливості особистого розвитку; 4) в цілому організаційна культура компанії побудована на таких цінностях: відповідальність, професіоналізм, чесність, клієнтоорієнтованість, проактивність, розвиток, командність, повага [8].

Організаційну культуру слід розглядати як фактор успішності та конкурентоспроможності не лише системи менеджменту, а й в цілому підприємства. Сьогодні найбільш інноваційні підприємства визначають місію, візію та цінності, які виступають структурним елементом культури організації поряд з затвердженими кодексами етики та стандартами діяльності. При цьому, цінності як ключові принципи діяльності визначаються за різними напрямками діяльності організації: управління персоналом, відносини з покупцями, клієнтами, відносини з різними зацікавленими сторонами (постачальниками, громадськістю, органами державної влади). Прикладом формування культури організації з точки зору визначення цінностей за напрямками діяльності є компанія Метінвест, цінності якої включають [7]:

1) за напрямком управління та розвиток персоналу, екологія: безпечні умови праці, відповідальність за життя та здоров'я персоналу, виробництво продукції з мінімізацією впливу на екологію; дбайливість у використанні ресурсів; прихильність до здорового способу життя;

2) за напрямком відносини з клієнтами: клієнтоорієнтованість, відкритість та чесність з клієнтами; уважність до потреб клієнтів; готовність до

змін заради врахування потреб клієнтів; вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів для задоволення потреб клієнтів;

3) за напрямком управління: професіоналізм (розвиток середовища, що сприятиме прояву та розвитку здібностей персоналу, покращення знань та навиків менеджменту, відкритість в обміні знаннями, встановлення високих стандартів роботи з метою підвищення вартості компанії, чіткі вимоги виконавчої дисципліни, досягнення результатів при оптимальному використанні наявних ресурсів) та лідерство (амбітність у поставці цілей, ініціатива та заохочення, самостійне вирішення проблем, завдань, відповідальність у прийнятті рішень, сприяння впровадженню корисних змін);

4) за напрямком командна робота: поділ цінностей та інтересів в межах діяльності компанії, злагодженість в роботі, персональна відповідальність за спільний результат, відкритість до співпраці та допомоги, підтримка, партнерство, повага до особистості, уважність до думки персоналу, відкритість в обміні ідеями та думками, орієнтація на досягнення спільної мети.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Організаційна культура є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, складовими елементами якої є стратегія, місія, цілі, цінності організації як основоположні принципи здійснення діяльності, власне філософія діяльності, стиль управління, культура управління та праці, норми, правила, стандарти поведінки. Аналіз культури українських підприємств свідчить про її проникнення у різні напрямки діяльності через її значний вплив на успішність не лише системи менеджменту, а й в цілому на діяльність та конкурентоспроможність організацій. Як показує практичний довід діяльності українських підприємств культура організації формується за такими напрямками: управління та розвиток персоналу, командна робота, екологія, відносини та співпраця з клієнтами, власне система менеджменту й управління (за вимірами професіоналізм та лідерство), якість послуг та продукції, стейкхолдери та зацікавлені сторони. Управлінська діяльність компанії залежить від організаційної культури, адже керівні принципи та основоположні

цінності впливають на організаційну поведінку. Це в кінцевому підсумку позначається на рівні професіоналізму у діяльності підприємства та виконанні ним власних функцій, прозорості, чіткості та підзвітності, ефективності діяльності, підтримці справедливого та конкурентного ринку, розвитку та зростанні (в тому числі працівників та їх навиків), створенні доданої вартості та показниках діяльності підприємства. Подальші дослідження варто зосередити на дослідження методів та інструментів розвитку організаційної культури з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Література

1. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. Вип. 1. С. 46-48.
2. Канагіна Х.А. Організаційна культура як необхідна передумова виконання стратегії організації. *Громадський активізм українських мігрантів Європи: згуртовані новими викликами* : збірник матеріалів Міжнародної наук.-прак. конф. Львів : Апріорі, 2019. С. 161-163.
3. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. Редакція 2015 року, OECD Publishing. Paris, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>.
4. Мокряк Е.В., Славіна О.С. Організаційна культура в структурі організаційного менеджменту: механізм реалізації. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 4.
5. Науменко Н.М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. Вип. 2. С. 34-40.
6. Офіційний сайт компанії «Нафтогаз». Про Групу Нафтогаз. URL: <https://www.naftogaz.com/mission-and-values> (дата звернення: 10.01.2024).
7. Офіційний сайт Метінвест. Цінності. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/value> (дата звернення: 10.01.2024).

8. Офіційний сайт ТОВ «Антенор». URL: <https://antenor.ua/tsinnosti-kompaniyi-vazhlyvyj-element-uspishnogo-brendu/> (дата звернення: 10.01.2024).
9. Офіційний сайт ТОВ «МК Галичина». URL: https://galychyna.com.ua/about-us/#about-main_wrapper (дата звернення: 10.01.2024).
10. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії й перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>.
11. Сікач Я.В. Корпоративна культура організації та держави як стратегічний інструмент управління. *Держава і право*. 2009. Вип. 46. С. 654-658.
12. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир : Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. 289 с.
13. Beugelsdijk S., Maseland R. Culture in Economics: History, Methodological Reflections, and Contemporary Applications : Cambridge University Press, 2012. р. 371. URL: https://assets.cambridge.org/97811076/84614/frontmatter/9781107684614_frontmatter.pdf (Accessed: 10 Jan 2024).
14. Mercer M. How do investors assess the credibility of management disclosures? *Accounting Horizons*. 2004. Vol. 18(3). P. 185-196.
15. Morita M., Flynn E.J. The linkage among management systems, practices and behaviour in successful manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*. 1997. Vol. 17(10). P. 967-993.
16. Peters T.J., Waterman R.H. In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*. 1984. Vol. 8(3). P. 85-86.

References

1. Vorobyova, N.P. (2013), "Organizational culture in the management system", *Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 1, pp. 46-48.
2. Kanagina, H.A. (2019), "Organizational culture as a necessary prerequisite for the implementation of the organization's strategy". *Hromads'kyi aktyvizm ukrayins'kykh mihrantiv Yevropy: z-hurtovani novyvy vyklykamy*, zbirnyk materialiv Mizhnarodnoyi nauk.-prak. konf. [Public activism of Ukrainian migrants in Europe: united by new challenges, a collection of materials of the International Science-Pract. conf.], Apriori, Lviv, Ukraine, pp. 161-163.
3. OECD (2019), OECD on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris, France. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>.
4. Mokryak, E.V., and Slavina, O.S. (2013), "Organizational culture in the structure of organizational management: implementation mechanism", *Efektivna ekonomika*, vol. 4.
5. Naumenko, N.M. (2013), "Parameters of organizational culture affecting the competitiveness of the enterprise", *Ekonomika i menedzhment kul'tury*, vol. 2, pp. 34-40.
6. Naftogaz company Official website (2024), "About Naftogaz Group", Available at: <https://www.naftogaz.com/mission-and-values> (Accessed: 10 Jan 2024).
7. Metinvest Official website. Values (2024), "About Metinvest company", Available at: <https://metinvestholding.com/ua/about/value> (Accessed: 10 Jan 2024).
8. Antenor LLC Official website (2024), "About Antenor LLC company", Available at: <https://antenor.ua/tsinnosti-kompaniyi-vazhlyvyj-element-uspishnogo-brendu/> (Accessed: 10 Jan 2024).
9. MK Halychyna LLC Official website (2024), "About MK Halychyna LLC", Available at: https://galychyna.com.ua/about-us/#about-main_wrapper (Accessed: 10 Jan 2024).
10. Perevozova, I., Shaiban, V., and Dedelyuk, O. (2023), "Realities and prospects of domestic and international management: priority directions, future

forecast”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 53, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>.

11. Sikach, Ya.V. (2009), “Corporate culture of the organization and the state as a strategic management tool”, *Derzhava i pravo*, vol. 46, pp. 654-658.

12. Kharchyshina, O.V. (2011), *Formuvannya orhanizatsiynoyi kul'tury v systemi menedzhmentu pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti* [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises]. Monograph. Department of Zhytomyr State University named after I Franka, Zhytomyr, Ukraine.

13. Beugelsdijk S., and Maseland R. (2011), “Culture in Economics: History, Methodological Reflections, and Contemporary Applications”, Cambridge University Press, Cambridge, USA. Available at: https://assets.cambridge.org/97811076/84614/frontmatter/9781107684614_frontmatter.pdf (Accessed: 10 Jan 2024).

14. Mercer, M. (2004), “How do investors assess the credibility of management disclosures?”, *Accounting Horizons*, vol. 18(3), pp. 185-196.

15. Morita, M., and Flynn, E. J. (1997), “The linkage among management systems, practices and behaviour in successful manufacturing strategy”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17(10). pp. 967-993.

16. Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1984), “In search of excellence”, *Nursing Administration Quarterly*, vol. 8(3), pp. 85-86.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2024 р.