

УДК 005.21

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.8

**Олена В. Ареф'єва**

*Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

**Сергій О. Ареф'єв**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**Альона О. Верпека**

*Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ  
ПІДПРИЄМСТВ ПРИ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН**

*У статті висвітлюються питання організаційної культури як сукупності переконань, звичок, цінностей, поглядів, традицій тощо, що існують у групах людей у будь-якій організації. Зокрема, вказується, що поняття організаційної культури широко використовується в бізнес-контексті. Організаційне культурне вираження, як предмет вивчення соціальних наук, набуло великого значення в середині ХХ століття – після того, як деякі дослідники в галузі управління та організаційної діяльності почали активно захищати переваги вивчення організаційної культури. Так, раніше соціологія вивчала людський аспект компаній та людські відносини, що може вважатись «предтечею» організаційної культури. Доведено, що правильне та точне визначення цінностей, основних норм поведінки та трудових процедур, яких усім у компанії необхідно дотримуватись, формують організаційну культуру та чинять величезний вплив на спосіб, в який працівники сприймають рішення керівництва. Індивідуальна поведінка кожного працівника безпосередньо залежить від стосунків, спілкування та взаємодії, які вони мають із рештою робочої групи. Тому організаційна культура здатна як максимально розвивати здібності співробітників, так і обмежувати їх, особливо коли їй не приділяється належної уваги або вона недостатньо сформована. У цій статті організаційну культуру розглянуто як сукупність парадигм, що формуються протягом життя організації в результаті взаємодії між її членами із структурами, стратегіями, системами, процесами та самої організації з її середовищем, з якого складається набір послань, які будуть настільки дієвими, наскільки вони гарантуватимуть ефективність та результативність організації. Представлено також взаємозв'язок між культурою та стратегією. Набір принципів, цінностей та переконань, які поділяються працівниками, разом з ієрархічною структурою, рівнями управління, механізмами контролю та контролю ефективності, в кінцевому підсумку формують основні правила поведінки та роботи, які зрештою свідчать про стратегію розвитку організації.*

**Ключові слова:** організаційна культура; стратегічне управління; стратегія; індивідуальність; зміни; адаптація; формування; бізнес-процеси.

**Елена В. Арефьева**

*Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина*

**Сергей О. Арефьев**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*

**Алена О. Верпека**

*Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ  
ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РАЗВИТИИ И АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ**

*В статье освещаются вопросы организационной культуры как совокупности убеждений, привычек, ценностей, взглядов, традиций и т. п., существующих среди групп*

людей в любой організації. В частині, вказується, що поняття організаційної культури широко використовується в бізнес-контексті. Організаційне культурне вираження, як предмет вивчення соціальних наук, придбало велике значення в середині ХХ століття – після того, як деякі дослідники в області управління і організаційної діяльності почали активно захищати переваги вивчення організаційної культури. Таким чином, раніше соціологія вивчала людський аспект компанії і людські стосунки, що можна розглядати як «предтечу» організаційної культури. Доведено, що правильне і точне визначення цінностей, основних норм поведінки і трудових процедур, які повинні дотримуватися всіма в компанії, формують організаційну культуру і надають велике вплив на те, яким чином працівники сприймають рішення керівництва. Індивідуальне поведінка кожного працівника безпосередньо залежить від стосунків, спілкування і взаємодії з іншими членами групи. Тому організаційна культура здатна як максимально розвивати здібності співробітників, так і обмежувати їх, особливо коли їй не приділяється належного уваги або вона недостатньо сформована. В цій статті організаційна культура розглядається як сукупність парадигм, які формуються в процесі життя організації в результаті взаємодії між її членами з структурами, стратегіями, системами, процесами і самою організацією з її середовищем, з якого складається набір зв'язок, які будуть настільки дійсними, наскільки вони будуть гарантувати результативність і результативність організації. Представлено також взаємозв'язок між культурою і стратегією. Набір принципів, цінностей і переконань, які діляться членами організації, разом з ієрархічною структурою, рівнями управління, механізмами контролю і контролю ефективності, в кінцевому підсумку формують основні правила поведінки і роботи і свідчать про стратегію розвитку організації.

**Ключові слова:** організаційна культура; стратегічне управління; стратегія; індивідуальність; зміни; адаптація; формування; бізнес-процеси.

**Olena V. Arefieva**

*National Aviation University, Kyiv, Ukraine*

**Serhii O. Arefiev**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**Alona O. Verpeka**

*National Aviation University, Kyiv, Ukraine*

**STRATEGIC FRAMEWORK FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE  
AT THE STAGE OF COMPANY DEVELOPMENT  
AND UNDER ITS ADAPTATION TO CHANGE**

*The study attempts to explore organizational culture as a set of beliefs, habits, values, attitudes, traditions, etc. among individuals and groups within any organization. In particular, it is noted that the notion of organizational culture is widely used in a business context. The way organizational culture is expressed has underpinned much of social sciences research and gained particular importance in the mid-20th century when some scholars in the field of management and organizational behavior had started actively advocating the benefits of promoting organizational culture. Thus, the research on a human aspect and human relationships in company management was previously part of sociology focus and from this perspective could be regarded as a predecessor of organizational culture. It is argued that adequate and precise identification of values, basic norms of conduct and employment procedures to be adhered to by all company employees will translate into specific organizational framework which contributes to shaping*

*organizational culture and has dramatic impact on the way employees perceive management decisions. Individual behavior of each employee directly depends on relationships, communication and interaction they have with the rest of the group members. Hence, organizational culture can develop and improve employee capabilities on the one hand, and limit them on the other, especially when a company fails to build clear and effective corporate culture. This study views organizational culture as a set of paradigms which are formed during the organisation's life cycle through the interaction between its members with internal structural units, strategies, systems and processes, and between the organization and its environment. This interaction suggests certain messages and links which will be valid as far as they ensure the organization's efficiency, effectiveness and performance. The paper also describes the relationship between culture and a company strategy. A set of principles, values and beliefs shared by all employees, together with a company hierarchical structure, management levels, control mechanisms and effectiveness management tools ultimately shape the fundamental rules of employee conduct and working arrangements and indicate the focus of organisation's strategy.*

**Keywords:** *organizational culture; strategic management; strategy; identity; change; adaptation; shaping; business processes.*

**Постановка проблеми.** Під час пошуку варіантів вирішення проблем з підвищення конкурентоспроможності підприємства від менеджменту організації вимагається створення не лише маркетингових та економічних важелів, а й формування підсилюючого інструменту функціонування підприємства. Динаміка змін складових зовнішнього і внутрішнього середовищ потребує пошуку ефективних наукових підходів щодо управління організаційною культурою підприємств задля вчасної адаптації, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** Питаннями особливостей формування культури на підприємстві, а також взаємодії між працівниками займалися багато вчених. Особливої уваги під час дослідження праць Е. Молл слід виділити підходи до напрямів формування організаційної культури. Так слід розширити виділені напрямки за рахунок доопрацювання теоретичної бази. При цьому дослідити та удосконалити передумови формування організаційної культури підприємства, що досліджені Г. Захарчиним та Т. Кригульською. Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти дослідження управління організаційною культурою підприємств при розвитку і адаптації до змін розглянуто в працях таких учених, як Г.Є. Беседіної, Ф.В. Зінов'єва, Е.Г. Молл, А.С. Муратова, Н.В. Озірської, Т.О. Соломанидиної, О.В. Харчишина, Ф.І. Хміль та інших.

**Невирішені частини дослідження** є обґрунтування управління організаційною культурою підприємств, як системи, що використовує адаптації до змін, що постійно розвиваються для створення стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція наукової думки щодо важливості впливу організаційної культури на функціонування підприємства в цілому та на окремі його частини виникла в середині минулого століття. З розвитком економічної думки та формуванням різноманіття підходів до її розуміння, а також методів формування організаційна культура поступово вийшла за межі лише професійних відносин у колективі підприємства. Так, наприклад, Ф. Хміль визначає поняття «організаційна культура підприємства – один з факторів конкурентоспроможності підприємства; фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання» [16].

Вирішення проблеми формування і удосконалення організаційної культури для підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно проводити на підставі системного підходу при оцінюванні чинників внутрішнього середовища. Відповідно до

цього, можна визначити п'ять основних напрямків до створення організаційної культури аналізуючи підходи Е.Г. Молл [8], Т.О. Соломанидиної [13]:

- 1) стимулюючий підхід, побудований через мотиваційний зміст до розвитку персоналу;
- 2) символічний підхід, за якого першочергове значення надається зовнішнім проявам організаційної культури;
- 3) когнітивний, формує розвиток персоналу за рахунок постійного навчання та підвищення кваліфікації;
- 4) внутрішній, формується на основі втілення ідей щодо досягнення цілей підприємства та його місії;
- 5) цифровий, що спирається при здійсненні професійної діяльності на віртуальний простір.

На нашу думку поняття організаційна культура підприємства – це невидима сила, яка формує та регулює діяльність працівника у формі ідей, поведінки та ставлення до праці і відображається у ставленні та поведінці кожного члена та якості всієї організації. Якщо новий співробітник приєднується до діяльності підприємства, він змушений вивчити його правила, зрозуміти, що воно відстоює, які цінності, чого слід дотримуватися та як це повинно працювати для досягнення цілей. В цілому, доки людина пов'язана з організацією, вона повинна регулюватися культурою організації та обраним стилем управління. Контрольоване поле внутрішньої середовища підприємства психологічною та культурною атмосферою може бути досягнуто лише у відмінній культурній атмосфері, здатній активізувати потенціал кожного і колективу в цілому.

«Поняття організаційної культури характеризується дуже широкими наборами функціональних елементів, в які, як правило, включають наступні: духовні і матеріальні складові, поведінкові взаємини організації (роботодавців) і працівників, взаємодія із зовнішнім середовищем, набір прийнятих працівниками морально-етичних і політичних норм і цінностей, сукупність правил поведінки і спілкування у внутрішньому середовищі, укорінені ритуали, прийняті стандарти в одязі і в оформленні робочих приміщень, встановлені стандарти якості продуктів і послуг, ідеї, інтереси, досвід, навички, порядок ухвалення рішень, міфи, страхи, надії, прагнення і чекання, відчуття колективізму, відчуття упевненості і невпевненості в перспективі існування організації, місія і стратегія організації. Інтегрально набори функціональних елементів організаційної культури відображають принципи і правила, що забезпечують гармонійне поєднання економічних і соціальних чинників» [9].

На нашу думку роль організаційної культури полягає у покращенні послідовності та передбачуваності поведінки співробітників підприємства для зменшення її неоднозначності та зайвих проявів особистого при діяльності. Сильна організаційна культура є більш проникною, ніж жорсткі правила функціональної діяльності та дозволяє проявити і активізувати професійні здібності. Характерним індикатором розвитку організаційної культури на підприємстві можуть слугувати дії при яких співробітники стануть обмежувати власну поведінку свідомо.

Позитивна роль організаційної культури полягає у відповідності вимогам макросоціальної культури підприємства і сприяє підвищенню конкурентоспроможності через зміну самосвідомості працівників. Сама культура є симбіозом цілеспрямованого керівництва, формування поведінки співробітників та підвищення послідовності їхньої поведінки. Люди з різних рівнів управління діяльністю підприємства можуть бути об'єднані разом через групи та ділитися культурою один з одним, стимулюючи підтримку змін і процесів адаптації до умов зовнішнього середовища. Наявність і розвиток складових

організаційної культури дозволяє забезпечувати загальні стандарти поведінки для різних членів трудового колективу.

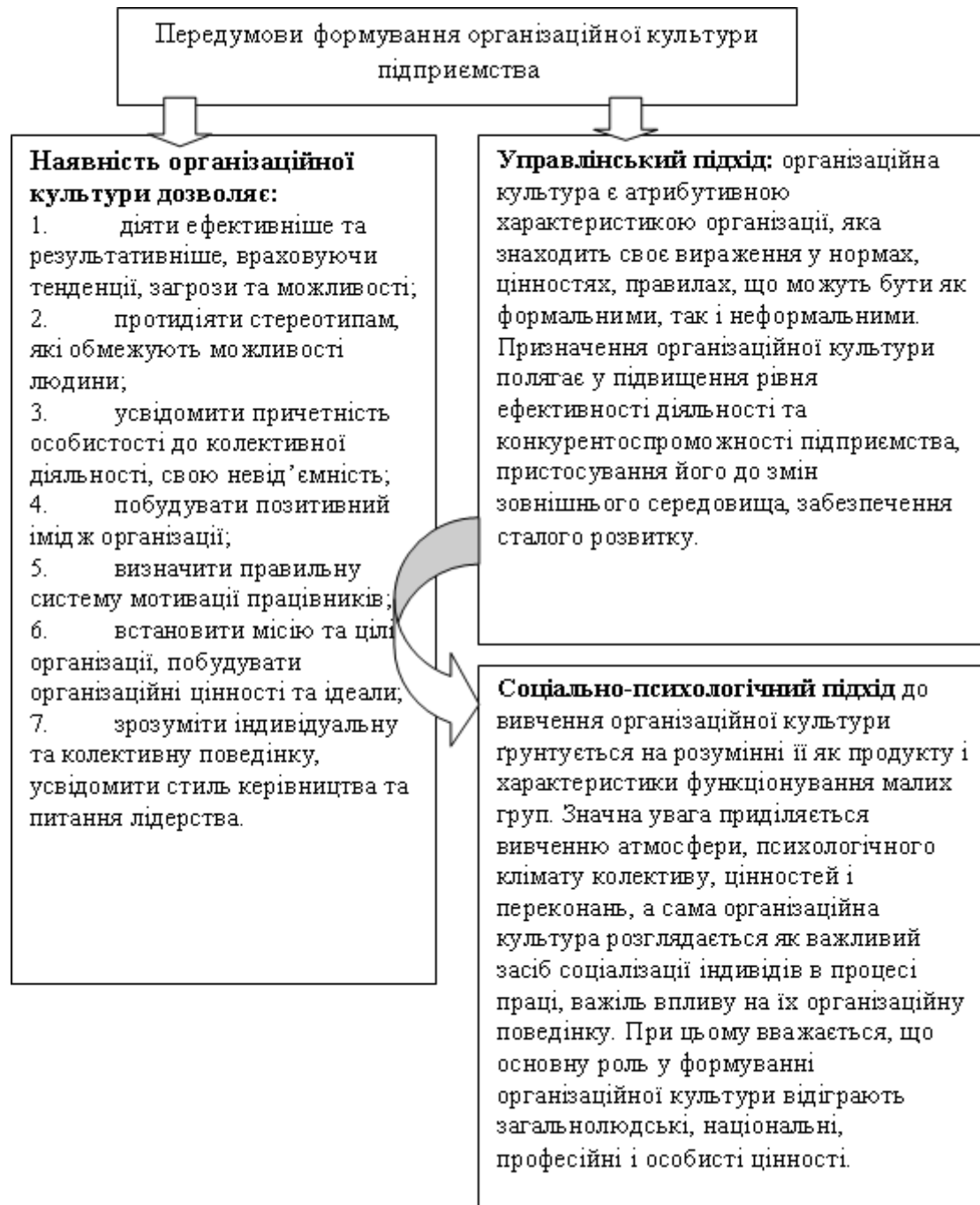
Основними принципами об'єднання співробітників організації є згуртованість та ефективний організаційний контроль. У той же час він також підвищує стабільність соціальної системи та ефективний соціальний контроль у внутрішньому та зовнішньому середовищі. О. Стеклова вважає, що «цінності тих, що становлять організацію суб'єктів можна умовно розділити на дві групи, цінності підсистеми, що управляє, і цінності керованої підсистеми. Деяка частина цінностей цих підсистем співпадає, а деяка відрізняється. Чим більше та частина, в якій цінності цих двох підсистем співпадають, тим стійкіше і ефективніше організація». [14]. Але при такому підході не враховується, що кожне підприємство має різну організаційну культуру, її ступінь розвитку, важливість, імплементацію у основні і допоміжні процеси виробничо-комерційної діяльності. Навіть культура кожного відділу (підрозділу) того ж самого підприємства також відрізняється, оскільки спирається на рівень освіти, складності виконання завдань, компетенцій. В даному випадку організаційна культура служить роздільною ланкою між групами працівників, що може бути джерелом особистісних відносин. Культура підприємства змушує кожного співробітника включити його цінності у власну систему ставлення до загального відношення до соціальної відповідальності бізнесу. Тільки тоді, коли співробітники підприємства бачать його бачити частиною свого власного життя, коли власні інтереси та організаційні інтереси не конфліктують, працівник розгляне організаційні інтереси більше ніж свої, але у межах короткого періоду. Разом з тим, існують і потенційні негативні наслідки і загрози для формування і розвитку організаційної культури, особливо під час соціально-економічних переходів до інших економічних укладів і змінах у функціональних обов'язках, насиченості і сутності реалізованих компетенцій.

Негативна роль організаційної культури. Організаційна культура, ймовірно, спричинить перешкоди для організаційних змін. Деякі організації в минулому мали сильну організаційну культуру. Ця культура нарощувалась коли організація функціонує у стабільному середовищі. Це позитивно впливає на організаційний розвиток для виживання, коли суспільство потребує змін. У стратегічному періоді організаційна культура потребує інтеграції та трансформації. Подальше підвищення її ефективності важко адаптувати до навколишнього середовища. Коли розвиток організаційної культури випереджає розвиток підприємства, то вона виступає струмуючим фактором та стає джерелом стійкості до змін. Тому активна роль культури вимагає від керівництва підприємства постійно переглядати функціональну, організаційну, психологічну насиченість ситуації, оскільки не можна використовувати заходи, які вже призвели до успіху в минулому. Саме це спонукає осіб, які приймають рішення на підприємстві проводити аналіз передумов формування організаційної культури спираючись на управлінський і соціально-психологічні підходи (рис. 1).

Вказані чинники дозволяють зробити додаткову систематизацію з позиції можливих загроз діяльності підприємства і обґрунтувати відповідні заходи щодо посилення управлінських впливів на певні напрями розвитку і змін організаційної культури. Це підкреслюється тим, що з точки зору особистості працівника кожна людина приносить унікальний режим мислення, емоційні характеристики та компетентності якості, що сприятимуть новаторству в організаційних технологіях. Стратегічні моделі управління адаптуються до конкурентного середовища якнайшвидше якщо, члени сильної організаційної культури легко формуються в єдине ціле. Єдність, яка втрачає свою особисту перевагу, не сприяє мозковому штурму і створенню переваг у прийнятті рішень.

Слід зазначити, що комплексність поняття «організаційна культура підприємства» дозволяє акцентувати увагу також на якісних і кількісних характеристиках його діяльності і

стилі управління, здобутої репутації і іміджі. В даному контексті виділяють більш внутрішні чинники, які здатні зовні сприяти укріпленню організаційної культури за рахунок заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні умови господарювання вимагають постійної адаптації та приведення до відповідності вибраних показників для оцінки напрямів бізнесу.



Джерело: розроблено на підставі [4, 6].

Рис. 1. Передумови формування організаційної культури підприємства

При впровадженні диверсифікованих бізнес-стратегій, з економічної точки зору, необхідно більше уваги приділяти перевагам фінансування та синергетиці продуктів, однак, з

точки зору сучасного управління, слід враховувати більшу сумісність культури, що може дати учасникам і працівникам об'єднаної організації краще підкорятися управлінню.

Як правило, фірмовий стиль зазвичай визначається в обмеженій інтерпретації як система візуальної ідентифікації: бренд, логотип, символ, кольори, типографія тощо, складений у вигляді посібника, де його застосування регулюється до різних носіїв візуального спілкування: канцтоварів, друковані, вивіски, транспортні засоби, обмундирування тощо. Однак фірмовий стиль дещо складніший; Він являє собою сукупність проявів, де проектується минуле, сучасне та майбутнє компанії (історія, культура, цінності, стратегії тощо) і складається з двох частин: графічних аспектів та організаційної культури.

Основним принципом управління організаційною культурою має бути відповідність їй всіх елементів системи управління. При розробці або впровадженні змін в певних елементах системи управління виникає необхідність оцінити можливість їх реалізації в рамках існуючої культури і реалізувати конкретні кроки щодо її зміни. Управління процесом змін організаційної культури можливе лише у разі, коли вище керівництво демонструє і стверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які прямо або побічно сприяють виконанню стратегічних завдань організації [1, с. 35].

Удосконалення компетенцій персоналу через здійснення інноваційних змін в організаційній культурі і, відповідно, функцій управління підприємством дозволяє отримати додаткову конкурентну перевагу, посилення стратегічних позицій (рис. 2).

При наявності і розвитку технологій цифрової економіки оновлення процесу формування і розвитку організаційної культури стає інтелектуалізація управління підприємством і постійне удосконалення вибраних бізнес-моделей за конкурентними стратегіями. Організаційна поведінка в даному контексті може бути представлена з функціональної позиції і ролі особи, яка приймає рішення за певно соціальною орієнтацією, що ґрунтується на соціальній відповідальності бізнесу.

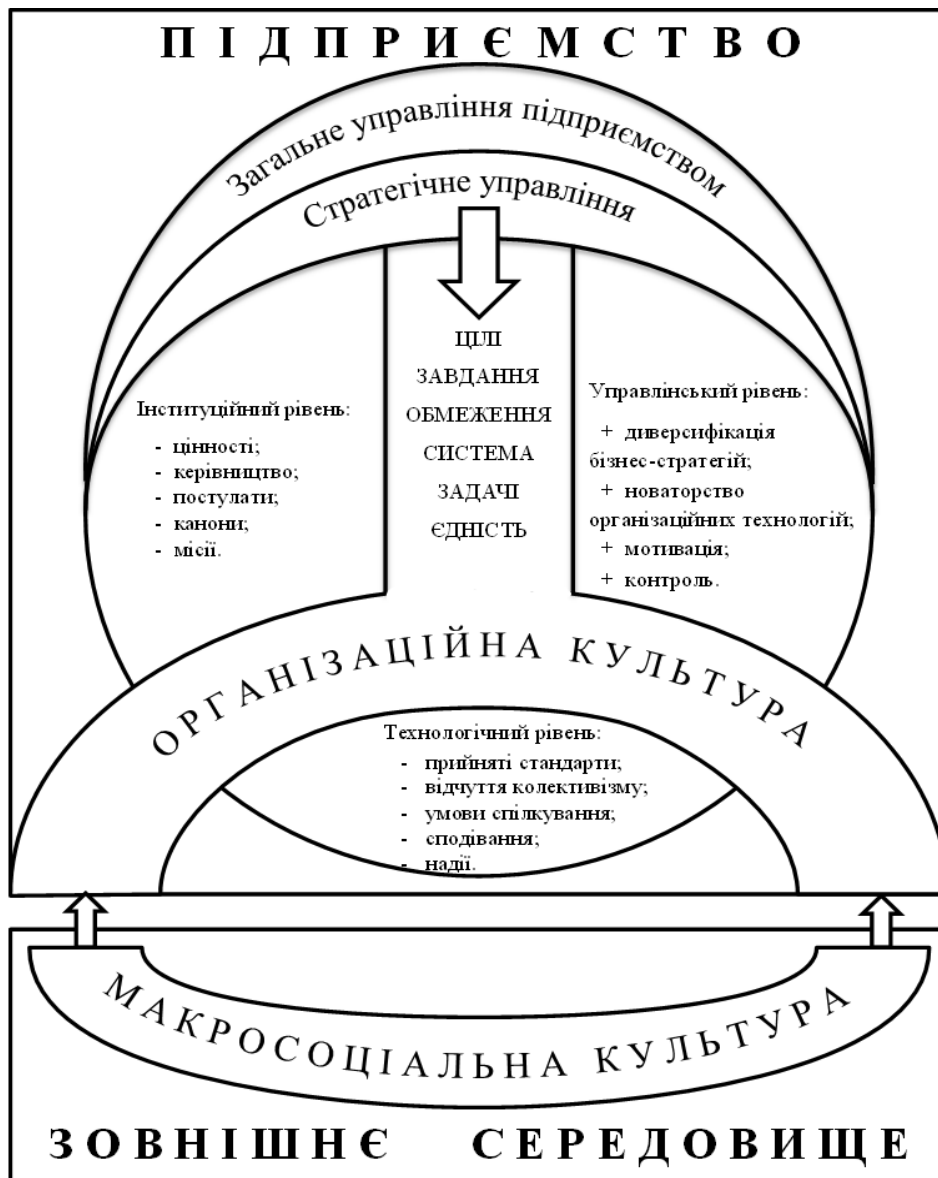
Поєднання інституціонального, управлінського, технологічного рівнів обумовлюють необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства, впровадження стратегічного управління, що ґрунтується на безперервній виробничій і комерційній діяльності, то це спонукає керівників оновлювати основні складові організаційної культури, оскільки товаровиробники мусять удосконалювати споживчі характеристики продукції, удосконалювати організаційну поведінку і мотивувати покупця до придбання певного товару. Формуванню ринкової ціни сприяє розвиток ринку, певного сегменту, що спирається на доходи відповідних груп населення, оскільки саме їхні заробітні плати і звички обумовлюють оновлення товарів для власного користування.

В системі факторів, які обумовлюють зміни в конкурентоспроможності підприємства важливим слід вважати рівень конкурентоспроможності його продукції (послуги) як носія конкурентних переваг. Маркетингові складові значно прискорюють зв'язок із споживачами через властиві їй інструменти, а саме: публічні рекламні заходи, подання інформації про продукцію через публікації в друкованих виданнях, телепередачах, пряма та сувенірна реклама, проведення виставок тощо.

Здійснення моделювання динаміки зовнішніх і внутрішніх економічних процесів підприємства, встановити і моніторити системний зв'язок окремих факторів та складових конкурентоспроможності, що дозволяє забезпечувати адекватність прийняття рішень щодо змін і підвищує ефективність управління.

Процес опрацювання передумов реалізації стратегії формування організаційної культури має ґрунтуватись на формулюванні змісту кожної з них, проведення класифікації на необхідних для прийняття рішень ознаках, аналізу можливого ресурсного забезпечення з

метою досягнення запланованих показників діяльності підприємства, перспектив його розвитку.



Джерело: розроблено авторами.

Рис. 2. Системний підхід щодо визначення місця організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством

Чинники зовнішнього середовища є неоднорідними за різним сутнісним наповненням, ієрархічним рівнем та джерелами свого походження, можливості змін, а також стать проявом систем різного рівня, то їх доцільно поділити на три групи: галузеві, тобто ті, які визначаються життєвим циклом, функціонуванням галузі як системи; макроекономічні, тобто чинники, які відображають умови, джерела функціонування і розвитку національних економік; агреговані параметри світової економіки.

«Водночас слід особливо наголосити, що підприємства мережевих структур є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дозволяє їй суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку. В умовах макроекономічної нестабільності, коли ресурси високотехнологічних підприємств обмежені і



не відповідають вимогам конкурентної боротьби, саме їх реорганізація за мережевим принципом дозволяє перерозподілити ризики та скоротити часові та фінансові витрати на розробку і впровадження інновацій» [5]. «Слід відзначити, що концепція підприємства мережових структур базується на трьох економічних постулатах: 1) еволюційній економічній теорії, що стверджує роль координації у економічному розвитку; 2) положенні про економіку знань, за яким перевагою економічних авторів є посилення їх компетенцій як для традиційних напрямів виробництва, так і для науково-дослідних організацій; 3) вчення про синергетичний ефект, який передбачає, що мережі організуються на основі спільних ресурсів, інформаційної інфраструктури, інвестиційної діяльності» [2].

Організаційна культура	Індивідуальна культура	Корпоративна культура
Організація – це об’єднання, союз людей, суспільних груп, держав, з’єднаних спільною програмою дій. Державне, партійне або громадська інституція.	Особистість – це людина в системі таких психологічних характеристик, які соціально обумовлені, виявляються у суспільних відносинах, є стійкими і визначають моральні вчинки людини.	Корпорація – це суспільство, союз, група осіб, об’єднаних спільністю станових або професійних інтересів.
Організаційна культура зазвичай застосовується до локальної галузевої організації.	Індивідуальна культура може бути системо утворюючим і деструктивним фактором організаційної та корпоративної культури	Корпоративна культура застосовується до багатопрофільної міжнародної корпорації.
Організаційна культура – це інтегральна характеристика організації (її цінностей, образів поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології, цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способів реагування.	Індивідуальна культура – це комплекс набутих особистістю навичок щодо обмежень суспільної поведінки під час спілкування, взаємовідносин та вчинення дій	Корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, і задає загальні рамки поведінки, організації, що приймаються більшістю.

Джерело: розроблено на основі [10, с. 93].

**Рис. 3. Порівняльна характеристика організаційної, індивідуальної та корпоративної культури**

Отже, кожна компанія має внутрішню логіку, власні характеристики, особистість, специфічний характер, що визначається її походженням та еволюцією, що виявляється через внутрішню культуру, цінності та спосіб діяльності (якість обслуговування, стиль управління, поведінка, мова, модель організації, технологія та ін.) Через все це проектується власне обґрунтування організації та спосіб її здійснення, є ознаками ідентичності, позитивна і цілісна комунікація сприяє формуванню образу, який прогресивно встановлюється в

Мислення клієнтів, тому ми можемо визначити ідентичність як візуалізацію стратегії компанії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Переваги ефективної організаційної культури вигідні для підвищення рівня конкурентоспроможності організації на мінливому ринку. Однак, як тільки співробітники вступають у певну організацію, вони активно шукатимуть спілкування з різних питань, намагаючись з'ясувати основні вимоги і правила функціонування системи управління. Придатність підприємства до адаптації стосується того, чи зможе ставлення та поведінка працівників допомогти імплементуватися до організаційної культури. Для компанії та її керівників дуже важливо розуміти ідентичність як унікальний, диференціюючий, високоцінний актив, як стратегічний ресурс і ключовий конкурентний фактор, що генерує вигоди, хоча насправді дуже мало компаній, які виявили, що досяг їх Щоб зрозуміти це, оскільки багато хто обмежується сприйняттям фірмового стилю як графічної справи (логотипу, вивісок тощо), і дуже мало таких, які дозволяють реально керувати своєю ідентичністю, орієнтованою та вимірюваною з точки зору конкурентної переваги, операційних результатів і збільшення вартості, оскільки, на жаль, не всі менеджери визнають ідентичність як бізнес-ресурс, як управлінську функцію, поза її простим інструментарієм на рівні проектування та комунікації, що пов'язано, серед іншого, з очевидною складністю вимірювання його прибутковості та впливу на результати, оскільки багато менеджерів не зрозуміли стратегічної ролі наслідки ідентичності та іміджу.

#### References

#### Література

1. Biesiedina, H.Ye., Voloshyn, Yu.Yu. (2012). Problemy upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury suchasnoho pidpriemstva [Problems of management of organizational culture development of a modern enterprise]. Naukovi pratsi PDAA [Scientific works of PGAA], No. 2 (5), Vol. 1, P. 34–40 [in Ukrainian].
1. Беседіна Г. Є. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства / Г. Є. Беседіна, Ю. Ю. Волошин // Наукові праці ПДАА. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 1. – С. 34–40.
2. Haiduchenko, S.O. (2013). Akmeolohichnyi pidkhid do formuvanniata rozvytku orhanizatsiinoi kultury [Acmeological approach to the formation and development of organizational culture]. Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya: upravlinnia: zb. nauk. prats. [Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration. Series: Management: a collection of scientific works], Vol. 2, P. 131–138 [in Ukrainian].
2. Гайдученко С. О. Акмеологічний підхід до формування розвитку організаційної культури / С. О. Гайдученко // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: управління: зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 2. – С. 131–138.
3. Hribakho, O.O. (2013). Orhanizatsiina kultura pidpriemstva yak chynnyk pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Organizational culture of the enterprise as a factor of increasing its competitiveness]. Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu [Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management], Vol. 1 (14), P. 104–112 [in Ukrainian].
3. Грібахо О. О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності / О. О. Грібахо // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2013. – Вип. 1 (14). – С. 104–112.
4. Zakharchyn, H.M. (2009). Mekhanizm formuvanni orhanizatsiinoi kultury na pidpriemstvi [The mechanism of organizational culture formation at the enterprise]. Formuvanni rynkovoї ekonomiky v Ukraini [Formation of market economy in Ukraine],
4. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. М. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 241–248.

No. 19, P. 241–248 [in Ukrainian].

5. Zinoviev, F.V., Brustinov, D.V., Pyzhynskiy, Ya.I. (2010). Sutnist i skladovi orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [The essence and components of the organizational culture of the enterprise]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo [States and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship], No. 3, P. 47–51 [in Ukrainian].

6. Kryhulska, T.V. (2010). Deiaki aspekty problemy strukturyzatsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Some aspects of the problem of structuring the organizational culture of the enterprise]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo [State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship], No. 3, P. 76–80 [in Ukrainian].

7. Lepeiko, T.I., Lukashev, S.V., Myronova, O.M. (2013). Orhanizatsiina povedinka: navchalnyi posibnyk [Organizational Behavior: Textbook]. Kharkiv: KhNEU Publishing House. 156 p. [in Ukrainian].

8. Moll, E.G. (2006). Organizatsionnaia kultura [Organizational Culture]. In: Organizatsionnoe povedenie. Khrestomatiia [Organizational Behavior. Reader]. Edited by D.Ya. Raigorodsky. Samara: Publishing House Bahrahk-M. P. 38–49 [in Russian].

9. Muratov, A.S. (2013). Ot ustoichivosti k garmonichnosti razvitiia ekonomicheskikh sistem [From sustainability to the harmonious development of economic systems]. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal [Management of economic systems: electronic scientific journal], No. 5. Retrieved from: <http://www.uecs.ru> [in Russian].

10. Ozirska, N.V. (2015). Kontseptualni vidminnosti ta tochka peretynu orhanizatsiinoi ta korporativnoi kultury [Conceptual differences and the point of intersection of organizational and corporate culture]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu [Scientific Bulletin of the Kherson State University], Vol. 13, Part 3, P. 91–94 [in Ukrainian].

11. Semykina, M.V. (2009). Evoliutsiia orhanizatsiinoi kultury na ukrainskykh pidpriemstvakh: problemy ta protyrichchia [The evolution of organizational culture in Ukrainian enterprises: problems and contradictions]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo [State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship], No. 6, P. 197–200 [in Ukrainian].

12. Sichkarenko, K.O. (2015). Merezheva orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: naukova dopovid [Network organization of innovative activity:

5. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства / Ф. В. Зінов'єв, Д. В. Брустінов, Я. І. Пижинський // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 47–51.

6. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства / Т. В. Кригульська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 76–80.

7. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.

8. Молл Е. Г. Организационная культура / Е. Г. Молл // Организационное поведение. Хрестоматия / Редактор-составитель Д. Я. Райгородский. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 38–49.

9. Муратов А. С. От устойчивости к гармоничности развития экономических систем [Электронный ресурс] / А. С. Муратов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 5. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru>.

10. Озірська Н. В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури / Н. В. Озірська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 13. – Ч. 3. – С. 91–94.

11. Семікіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семікіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 197–200.

12. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності: наукова доповідь / К. О. Січкаренко; НАН

- scientific report]. Kyiv: NAS of Ukraine, State Institution "Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine". 48 p. [in Ukrainian].
13. Solomanidina, T.O. (2003). Organizatcionnaia kultura kompanii [Company organizational culture]. Moscow: ООО "Zhurnal "Upravlenie personalom". 456 p. [in Russian].
14. Steklova, O.E. (2007). Organizatcionnaia kultura: uchebnoe posobie [Organizational Culture: A Study Guide]. Ulianovsk: UlGTU. 127 p. [in Russian].
15. Kharchyshyna, O.V. (2011). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: monohrafiia [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises: monograph]. National University of Food Technologies. Zhytomyr: ZhDU Publishing House. I. Franko. 290 p. [in Ukrainian].
16. Khmil, F.I. (2003). Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk [Fundamentals of management: a textbook]. Kyiv: Akademydav. 608 p. [in Ukrainian].
- України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". – К., 2015. – 48 с.
13. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 456 с.
14. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
15. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія / Олена Володимирівна Харчишина; Нац. ун-т харч. технологій. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
16. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.