

## Реалізація управлінського впливу на організаційну поведінку на основі розвитку сталої корпоративної культури

Скупейко В. В.<sup>1</sup>, Задорожний І. Р.<sup>1</sup>, Іващишин А. В.<sup>2</sup>, Пастернак Ю. М.<sup>3</sup>,  
Романів М. В.<sup>4</sup>, Канюс А. М.<sup>5</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2024	Економіка	005.21(477)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11101228>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті пропонуються методологічні підходи та інструменти для впровадження управлінського впливу на формування організаційної поведінки підприємства, які враховують вплив керівництва на цей процес. Запропонований інструмент оцінки дозволяє визначити динаміку змін у корпоративній культурі підприємства, урахувавши одночасні зміни в організаційній структурі управління. Досліджено, що результатом цілеспрямованого керівництва у напрямі зміни організаційної поведінки можуть бути три варіанти розвитку: зміни в культурі без відповідних змін у поведінці; зміни в поведінці без відповідних змін у культурі; зміни як у поведінці, так і в культурі. Це дозволяє оцінити динаміку змін в організаційній культурі, синхронізуючи їх із змінами в організаційній структурі управління. Результати дослідження можуть слугувати методологічною основою для подальших досліджень процесу формування організаційної поведінки на підприємствах.

**Ключові слова:** організаційна поведінка, бізнес-поведінка, підприємство, корпоративна культура, управлінський вплив.

### Implementation of managerial influence on organizational behavior based on the development of sustainable corporate culture

**Annotation.** The article offers methodological approaches and tools for the implementation of managerial influence on the formation of organizational behavior of the enterprise, which take into account the influence of management on this process. The proposed assessment tool allows you to determine the dynamics of changes in the corporate culture of the enterprise, taking into account simultaneous changes in the organizational management structure. It has been studied that the result of purposeful leadership in the direction of changing organizational behavior can be three development options: changes in culture without corresponding changes in behavior; changes in

<sup>1</sup> д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування, ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", <https://orcid.org/0000-0003-0098-8357>

<sup>1</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0005-2209-9878>

<sup>2</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0008-5946-5781>

<sup>3</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0002-2528-7506>

<sup>4</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-5028-4885>

<sup>5</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0004-7384-0614>

behavior without corresponding changes in culture; changes in both behavior and culture. This makes it possible to assess the dynamics of changes in organizational culture, synchronizing them with changes in the organizational management structure. The results of the study can serve as a methodological basis for further research into the process of forming organizational behavior at enterprises.

**Key words:** organizational behavior, business behavior, enterprise, corporate culture, managerial influence.

### Вступ

*Актуальність теми.* Зазвичай, коли мова йде про розвиток підприємств, керівництво звертає увагу на зміни, необхідні у структурі організації. Адже успішність підприємства та його розвиток прямо залежать від рівня компетентності персоналу, який відображає корпоративну та організаційну культуру. Важливим інструментом ефективного управління може стати механізм формування організаційної культури, яка часто виступає стратегічною перевагою підприємства, дозволяючи йому успішно реалізувати свої стратегічні цілі та зайняти привабливі позиції.

У розв'язанні різних аспектів організаційної культури, яка є важливим фактором ефективності діяльності підприємства, варто відзначити внесок таких відомих фахівців як К. Камерон, Л. Смірсіч, Г. Шмідт, Л. Холл, Д. Хескет та інші. У своїх дослідженнях ці вчені зосереджуються на системному підході до розуміння організаційної культури.

Першу концепцію культури в організаційному контексті представив Елліотт Жак у своїй книзі «Зміна культури фабрики» в 1951 році. Це був звіт про тематичне дослідження розвитку соціального життя однієї індустріальної громади за період з квітня 1948 року.

К. Камерон розглядає «організаційну культуру» як сукупність цінностей, які має організація, стиль лідерства, мову і символи, процедури та щоденні норми, а також те, як вона визначає успіх [11, р. 192-194].

Равазі Д. та Шульц М. описують організаційну культуру як сукупність загальних припущень, що визначають поведінку [7, р. 13]. Таким чином, організаційна культура впливає на взаємодію між людьми та групами, з клієнтами та зацікавленими сторонами. Крім того, організаційна культура може впливати на те, наскільки співробітники ідентифікують себе з підприємством [2, с. 123-124].

Коттер Дж. та Хескетт, Дж. стверджують, що організації часто мають різні культури, а також субкультури [10, р. 121]. Навіть якщо компанія має свою «власну унікальну культуру», у великих організаціях іноді існують співіснуючі або конфліктуючі субкультури, оскільки кожна з них пов'язана з різним керівництвом [5, с. 15].

В українській науці також досліджується проблема організаційної поведінки вченими, такими як О. Білецька [1], Н. Ринкевич [2], П. Смоленюк [3], Т. Чернишова [4], Н. Трушкіна [5], В. Храпкіна [6] та інші. Проте залишається потреба у вивченні зв'язку між управлінням та організаційною культурою сучасного підприємства.

Поняття «організаційна культура» відображає рівень організаційної структури виробництва і менеджменту в організації, і є лише одним з елементів її культури [8, с. 194].

За визначенням В. Храпкіної, організаційна культура – це сукупність базових цінностей, які переважають у суспільній системі та спрямовані на вирішення певних проблем або досягнення певних цілей [6, с. 28-29].

М. Хатч висловлює думку, що «організаційна культура представляє собою систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які сформувалися в організації та її підрозділах протягом діяльності та є загальноприйнятими серед більшості співробітників» [7, р. 33].

О. Білецька вважає, що «організаційна культура підприємства є одним із факторів конкурентоспроможності підприємства; фактором успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання» [1, с. 250].

Існують різні підходи до формування організаційної поведінки підприємства. Наприклад, П. Смоленюк розглядає проблемно-циклічний управлінський вплив на організаційне середовище, який враховує діяльність організацій у сфері обслуговування як динамічних і постійно контролюючих, здатних швидко реагувати на попит економічних систем [3, с. 125]. Однак використання можливостей управлінського впливу дозволить підібрати систему заходів прямого і непрямого впливу на організаційне середовище при формуванні корпоративної культури. Тому в наш час недостатньо методологічних пропозицій та методичного інструментарію реалізації управлінського підходу до формування організаційної поведінки підприємства.

*Постановка мети.* Мета статті полягає в обґрунтуванні інструментарію для впровадження управлінського підходу до формування організаційної поведінки підприємства з урахуванням сталої корпоративної культури.

### Результати

З погляду управлінського підходу, особливості корпоративної культури підприємства служать фундаментом для розробки стратегій створення умов, які формують ефективну діяльність підприємства. Циклічність і безперервність управлінського впливу визначається потребою постійно працювати над формуванням корпоративної культури. Так само, як підприємства активно розвиваються і удосконалюють свою діяльність, організаційна культура, досягнувши певного рівня розвитку, буде переходити на наступний.

Під час формування корпоративної культури проводиться моделювання її проблемних областей, а також проводиться послідовна розробка її складових: організаційної, ціннісно-емоційної, рефлексивної [1, с. 251].

Згідно з підходом Н. Трушкіної, концепція організаційної поведінки передбачає розгляд останньої з трьох аспектів: як незалежної складової, яка внесена в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як сутності організації [5, с. 18]. За першим підходом, організаційна культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних та економічних взаємозв'язків, які формуються в людині в процесі взаємодії з суспільством. Другий підхід полягає в розумінні організаційної поведінки як системи правил, цінностей та ритуалів, які є загальними для всіх працівників. Третій підхід описує організаційну культуру як концептуальну сутність організації, яка визначає загальну систему цінностей підприємства.

Для опису управлінського підходу до формування корпоративної культури організацій сфери обслуговування викладено такі принципи:

- здатність управління процесом формування корпоративної культури;
- визначені цілі та спрямованість;
- системність і безперервність [10, р. 199].

Чернишова Т. та Немченко Т. А. стверджують, що на формування корпоративної культури впливають зовнішні та внутрішні чинники, такі як соціально-політична і економічна обстановка у країні; зміни у галузі діяльності підприємства; ситуації з партнерами; зміни в потребах і пріоритетах клієнтів та інші [4, с. 679].

Організаційна культура підприємства представляє собою унікальне явище в економічному світі, яке відображає не лише внутрішні виробничі або партнерські зв'язки, але й охоплює весь глобальний контекст, що оточує підприємство як зсередини, так і ззовні, вже з самого початку зародження підприємницької ідеї.

Внутрішня організаційна культура підприємства формується завдяки взаємодії та комунікації між працівниками для досягнення загальної мети проекту або успіху підприємства в цілому, а також для вирішення проблем та завдань стратегії. Це процес дозволяє встановити внутрішні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії та інше [9, р. 201-211].

Отже, однією з ключових передумов формування внутрішньої організаційної культури підприємства є спільна праця та комунікація людей для досягнення спільних цілей. Створення

стійких комунікативних і ментальних зв'язків формує внутрішній антикризовий потенціал, що допомагає підприємству забезпечити стабільність у непростих умовах, наприклад, завдяки самовідданості співробітників, а також сприяє активнішому розвитку в стабільних умовах, наприклад, за рахунок інтенсифікації раціоналізаторських пропозицій на робочих місцях.

Враховуючи масштабність і багатовекторність впливу на організаційну культуру, слід зазначити, що вона може формуватися як спонтанно (під впливом непередбачуваних зовнішніх факторів), так і цілеспрямовано (внаслідок реалізації цілеспрямованої політики керівництва). Велика роль зовнішніх факторів може призвести до зниження керованості організаційної культури та, відповідно, до зменшення ефективності підприємства в цілому [6, с. 32].

Оскільки непередбачені зовнішні впливи мають непевний та несистемний характер, і їх врахування вимагає розробки математичних моделей, у цьому дослідженні ми зосередимося на системних та передбачуваних чинниках. Фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства, можна розділити на внутрішні та зовнішні. Зовнішні передбачувані чинники включають особливості етнічної та національної культури, динаміку зовнішнього середовища та зміни організаційно-правових принципів у сфері бізнесу.

Серед внутрішніх передбачуваних чинників організаційної культури підприємства можна виокремити етапи його розвитку, особливості завдань та використання технологічного обладнання, а також особливості управління персоналом. Врахування впливу цих чинників є ключовим для формування якісної організаційної структури. Проте недостатній аналіз і урахування цих факторів може призвести до зниження ефективності системи управління підприємством.

Концепція організаційної культури, згідно з підходом Л. Смірсіча, розглядається з трьох аспектів: як незалежна складова, що вноситься ззовні в організацію; як внутрішня складова організації; як сутність організації. Перший підхід розглядає організаційну культуру як систему уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, яка формується в суспільстві. Другий підхід вбачає в організаційній культурі систему правил, цінностей та ритуалів, спільних для всіх працівників. Третій підхід характеризує організаційну культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства.

Н. Ринкевич зазначає, що організаційна культура є складним явищем, яке стосується як об'єктів, так і суб'єктів управління. З цієї точки зору, важливо детальніше розглянути управлінські та соціально-психологічні компоненти організаційної культури з урахуванням умов господарювання підприємств [2, с. 125].

Управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність ознак організації, що відображаються у системі правил, норм, регламентів тощо, які часто мають формальний характер. Основною метою розвитку організаційної культури є комерційний успіх підприємства в умовах адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Ключовими суб'єктами досягнення цієї мети є управлінські кадри та їх діяльність у зовнішньому економічному та культурному середовищі. Згідно з цим можна виділити такі прояви організаційної культури, як культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації. Формування організаційної культури підприємства за управлінським підходом передбачає реалізацію ряду первинних і вторинних механізмів [1, с. 251].

У рамках проведеного дослідження пропонується використання управлінського підходу, що базується на реалізації ряду первинних і вторинних механізмів формування організаційної поведінки підприємства (рис. 1).

Результатом управлінського впливу на зміну організаційної поведінки підприємства може бути три можливі варіанти:

Зміни в культурі відбуваються без змін у поведінці, коли змінюються лише окремі цінності працівників стосовно підприємства, але їхня загальна система поведінки залишається незмінною.

## Первинні механізми

- застосування стандартів і критеріїв оцінки та контролю
- формування особливостей поведінки лідерів у критичних обставинах та під час організаційних криз
- розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації
- формування стратегії розвитку організаційного навчання і наставництва
- розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень
- визначення методик і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників

## Вторинні механізми

- розвиток і оптимізацію структури і внутрішньої будови організації
- формування організаційних систем і процедур
- підтримка організаційних звичаїв та ритуалів
- розроблення дизайну приміщень
- збереження історії про важливі події та людей
- формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства

**Рис. 1. Механізми формування організаційної поведінки підприємства**  
сформовано автором на основі [3, с. 126]

Зміни в поведінці відбуваються без змін у культурі, що відбувається, коли маленька група людей намагається змінити окремі аспекти організаційної культури, але вони частково змінюють свою систему поведінки та намагаються вплинути на інших колег.

Зміни відбуваються як у поведінці, так і в культурі. Це стає можливим, коли всі працівники підприємства орієнтовані на розвиток і вдосконалення, і спрямовують свої зусилля на ці цілі [9, с. 250].

Щодо оцінки стану організаційної поведінки підприємства, можна використовувати наступні кроки:

1. Проведення аналізу та оцінки стану організаційної поведінки на підприємстві з використанням тестування керівників.
2. Розробка заходів для підвищення рівня та розвитку організаційної культури.
3. Оцінка динаміки змін в організаційній культурі підприємства під час впровадження запропонованих заходів [6, с. 32-33].

Оскільки працівники та створена ними атмосфера на підприємстві визначають організаційну культуру, пропонується алгоритм визначення та оцінки організаційної поведінки.

Перегляд організаційної структури стає незаперечною потребою та раціональним кроком у впровадженні нововведень на підприємстві. Це необхідно для забезпечення відповідності структури організації сформованій організаційній культурі в разі, коли існуюча структура управління потребує адаптації під впливом змін, що відбуваються на підприємстві.

Організаційна структура управління визначається як система управлінських підпорядкувань, які складаються з окремих працівників та груп працівників, організованих за місцем управлінської ієрархії. Управлінські підпорядкування є основними елементами

організаційної структури, кожен з яких має свої відомості та виконує відповідні обов'язки [10, р. 124].

При сприятливому ході подій, запропоновані заходи відображають задоволення керівництва підприємства. Однак, у випадку негативної динаміки змін, необхідно розглянути альтернативні варіанти для поліпшення організаційної поведінки управління. Після цього слід знову провести аналіз ситуації з певним інтервалом часу.

### Висновки

Аналіз підходів до формування організаційної поведінки в сучасних умовах, який був проведений у рамках даного дослідження, показав, що методологічні пропозиції та методичний інструментарій для реалізації управлінського підходу до формування організаційної поведінки підприємства є недостатньо розробленими. Цей висновок став можливим завдяки систематизації та аналізу різних підходів до цього питання.

В результаті дослідження автором було розроблено та обґрунтовано методологічні принципи формування організаційної культури, які враховують характер управлінського впливу на цей процес.

Отриманий інструмент оцінки дозволяє виявити динаміку змін у організаційній культурі з урахуванням змін в організаційній структурі управління. Результати цього дослідження можуть послужити основою для подальших досліджень процесу формування організаційної поведінки на підприємствах.

### Список використаних джерел

1. Білецька О. Методи зміни організаційної поведінки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.
2. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.
3. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. № 1. С.123-128.
4. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. *Економічні науки*. 2010. №17. С. 645-681.
5. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. Держава та регіони. *Сер.: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3. Ч. 2. С. 14-21.
6. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної поведінки підприємства. *Актуальні проблеми економіки: науковий журнал*. 2020. № 2 (224). С. 27-34.
7. Hatch, MaryJo; Cunliffe, Ann L. A history of organizational culture in organization theory. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press, 2013. 161 p.
8. Pritzker (eds.): *Encyclopedia of Creativity*, 2-nd edition, vol. 2. San Diego: Academic Press, pp. 193-196.
9. Rynkevych N. Evaluation of enterprises' organizational culture development level. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi*, in 3 vol.; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2019. Vol. 3. P. 207-214.
10. Rynkevych N. Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi*, in 3 vol.; Higher School of Social and Economic. Przeworsk: Wyższa Szkoła Społeczno Gospodarcza, 2019. Vol. 3. P. 119-128.

11. Selart, Marcus; Schei, Vidar The relation ship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization». Communication Studies. 2021. № 53 (2). P. 189-202.