

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**МАТЕРІАЛИ XV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
МЕНЕДЖМЕНТ ХХІ СТОЛІТТЯ:
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**



**Умань
23 жовтня 2025 р.**

Редакційна колегія:

НОВАК І.М.	д.е.н., професор, декан факультету менеджменту УНУ;
ВЕРНЮК Н.О.	к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту УНУ;
НАГЕРНЮК Д.В.	к.е.н., доцент, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи УНУ;
КОМІСАРЕНКО Н.О.	к.пед.н., доцент, завідувач кафедри української та іноземних мов УНУ;
МАШКОВСЬКА Л.В.	к.ю.н., доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарних і правових дисциплін УНУ;
ХАЛАХУР Ю.Л.	к.е.н., доцент, заступник декана факультету менеджменту з наукової роботи УНУ.

За достовірність та оригінальність поданих матеріалів конференції відповідальність несуть автори публікацій. Редакція не несе відповідальності за професійно-змістовну коректність матеріалів, що публікуються та коректність посилань на літературні джерела, інтернет-ресурси, що містяться у тексті тез.

Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р. / М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. – Умань : ВІЗАВІ, 2025. – 362 с.

Збірник містить тези доповідей, розглянуті на XV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи». У наукових матеріалах висвітлюються проблемні питання розвитку теорії та практики менеджменту у глобальному конкурентному середовищі.

Матеріали конференції розраховані на наукових співробітників, викладачів, аспірантів, студентів та фахівців у сфері менеджменту, фінансів, обліку та аудиту, маркетингу, туризму, готельно-ресторанної справи та гуманітарних дисциплін.

РОЗГЛЯД РІЗНОМАНІТНИХ НАУКОВИХ ІНТЕРПРЕТАЦІЙ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Мельник А.О.,
доктор філософії

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Тематика дослідження організаційної культури та способів її формування вже тривалий час перебуває в центрі уваги наукової спільноти. До її вивчення долучилися як українські, так і зарубіжні фахівці, що свідчить про актуальність і складність цього феномену. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, дисертаційних досліджень та теоретичних розробок, у науковому середовищі досі не сформовано єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «організаційна культура». Це зумовлено багатогранністю самого явища, його міждисциплінарним характером та варіативністю підходів до його осмислення.

Перші спроби системного осмислення організаційної культури були здійснені у 60-х роках ХХ століття американськими дослідниками Р. Таджурі та Г. Литвином. Вони розглядали це поняття крізь призму організаційного клімату, який, на їхню думку, є відносно стабільною характеристикою внутрішнього середовища організації. Така характеристика, за їх твердженням, має кілька ключових ознак:

- вона інтуїтивно сприймається учасниками організації;
- справляє безпосередній вплив на їхню поведінку, мотивацію та взаємодію;
- може бути описана через зміну системи цінностей, норм і переконань, що домінують у конкретному організаційному середовищі

Перед тим як перейти до аналізу структурних компонентів організаційної культури, необхідно чітко визначити, що саме мається на увазі під цим поняттям. У науковій літературі зустрічаються різні терміни, які використовуються для позначення цього явища: «організаційна культура», «корпоративна культура», «бізнес-культура», «культура підприємства» тощо. Найбільш поширеними є перші два варіанти — «організаційна культура» та «корпоративна культура». Проте навіть між ними немає чіткої межі, що часто призводить до термінологічних суперечок серед дослідників, особливо в контексті порівняння підходів різних наукових шкіл [1].

У науковому дискурсі сьогодення сформувалися чотири основні підходи до тлумачення термінів, що описують культуру в межах організації:

1. Найпоширенішою є позиція, згідно з якою поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура» вважаються рівнозначними. Цю точку зору підтримують такі дослідники, як У. Оучі, Р. Рютенгер, Л. Скібіцька, В. Юрченко, Н. Богданова, В. Співак та інші

2. Деякі автори, зокрема Т. Соломандіна та Е. Шейн, вважають, що організаційна культура охоплює ширший спектр явищ, ніж корпоративна

3. Протилежну думку висловлюють А. Пригожин, Ю. Мельник, О. Синицька, О. Білецька, які трактують корпоративну культуру як більш об'ємне поняття порівняно з організаційною

4. Існує також точка зору, згідно з якою ці два терміни мають суттєві відмінності й не є взаємозамінними. Її дотримуються Т. Базаров, О. Максименко та інші

Автор дослідження схиляється до думки про тотожність цих понять. Проте, враховуючи різноманітність типів організацій, що аналізуються — від малих підприємств до великих корпорацій — доцільніше використовувати термін «організаційна поведінка».

Щодо визначення самого поняття «організаційна культура», то в науковій літературі існує велика кількість концептуальних підходів. У межах цього дослідження розглядаються ті, що є найбільш поширеними та релевантними до обраної теми.

Так, В. Усачова [2] пропонує класифікацію підходів до розуміння організаційної поведінки на дві основні групи: раціонально-прагматичну та феноменологічну. Її висновки базуються на аналізі зарубіжних джерел.

Раціонально-прагматичний підхід представлений такими дослідниками, як І. Ансофф, Т. Пітерс, Е. Шейн, Р. Вотермен, В. Співак, Л. Маллінз, У. Оучі, Д. Акер, Б. Мильнер та інші. Вони розглядають організаційну культуру як набір елементів — норм, цінностей, правил, ритуалів, традицій і символів — які є складовими організації та можуть бути цілеспрямовано змінені або скориговані.

Феноменологічний підхід, який підтримують М. Луї, А. Петигрю, С. Роббінз, Х. Шварц, С. Девіс, Г. Монастирський, В. Козлова, акцентує увагу на внутрішній сутності культури як системі уявлень, що опосередковано формує організаційний клімат і стимулює колективну мотивацію до досягнення цілей.

Л. Смірсіч [3] запропонував три варіанти інтерпретації організаційної культури:

- як систему загальних цінностей, що формуються під впливом соціального середовища;
- як набір ритуалів, норм і правил, які створюються всередині організації та визнаються її членами;
- як глибинну основу організації, що визначає її ціннісну орієнтацію, уявлення та поведінкові стандарти.

Ці підходи є важливими, оскільки дозволяють розглядати організаційну культуру не лише з точки зору її змісту, але й з позиції її походження та механізмів формування.

У процесі аналізу сутності організаційної культури дослідники також виділяють символічний, когнітивний та системний підходи [1]. Виходячи з них, організаційна культура розглядається як поєднання об'єктивних характеристик організації та її психологічного середовища. На цій основі виокремлюються такі ключові компоненти організаційної культури [4]:

1. Цілі організації — орієнтири, що визначають напрям її діяльності.

2. Формальні норми — регламентовані положеннями колективного договору та внутрішніми правилами, які визначають обсяг обов'язків працівників.

3. Формальні правила поведінки — встановлені норми щодо поведінки в межах організації (наприклад, дрес-код, куріння тощо).

4. Формальні санкції — система заохочень і покарань, що регулюється внутрішніми документами.

5. Цінності — ідеї та принципи, які формуються під впливом цілей, норм і правил, і спрямовують діяльність організації у певному напрямі

Отже, згаданий підхід дозволяє розглядати організаційну поведінку як впорядковану систему формалізованих елементів, що включає нормативні засади, регламентовані правила, механізми заохочення та покарання, а також ціннісні орієнтири, які визначають вектор діяльності організації. Усі ці компоненти функціонують як інструменти управління, спрямовані на забезпечення ефективного досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

З альтернативної точки зору, організаційну культуру можна осмислювати крізь призму двох концептуальних підходів: управлінського та соціально-психологічного. Управлінський підхід акцентує увагу на організаційній культурі як на засобі впливу керівництва на поведінку працівників, формування корпоративної ідентичності та підтримку дисципліни. У цьому контексті культура виступає як інструмент реалізації управлінських рішень і забезпечення організаційної стабільності.

Соціально-психологічний підхід, натомість, розглядає організаційну культуру як глибинний феномен, що формується внаслідок взаємодії між членами колективу, їхніх переконань, очікувань, емоційних реакцій та неформальних норм. Такий підхід дозволяє аналізувати культуру як середовище, що впливає на мотивацію, згуртованість, рівень довіри та психологічний комфорт у межах організації.

Згідно з позицією О. В. Харчишиної [5], управлінський підхід трактує організаційну культуру як інтегровану систему норм, цінностей, моделей поведінки та способів вирішення типових ситуацій, які визнаються більшістю працівників і слугують інструментом для досягнення стратегічних цілей організації. Така культура виконує регулятивну функцію, забезпечуючи узгодженість дій і стабільність внутрішніх процесів.

У межах соціально-психологічного підходу організаційна культура розглядається як сукупність емоційно-психологічних чинників, що формують атмосферу взаємодії в колективі. Це — неформальне, часто невидиме середовище, яке впливає на поведінку співробітників, їхні мотивації, очікування та міжособистісні зв'язки. При цьому сама культура є результатом постійної взаємодії між членами організації та формується під впливом їхніх дій, переконань і досвіду [5].

У контексті управлінського підходу варто згадати визначення, запропоноване Х. Шварцом і С. Девісом, які розглядають організаційну

культуру як систему колективних переконань і очікувань, що поділяються працівниками та визначають їхню поведінку в межах організації [6].

Такої ж думки дотримується і М. Магура, який у [7] визначає організаційну культуру як систему переконань, норм і цінностей, що регулюють поведінку працівників і забезпечують ефективність управлінських процесів

На думку Е. Шейна [8], організаційна культура формується як набір норм і моделей поведінки, які виникають у процесі вирішення спільних завдань. Якщо ці норми виявляються ефективними, вони закріплюються в колективі та передаються новим учасникам як зразки правильних дій і рішень.

М. Карамушка [9] трактує організаційну культуру як систему символів, традицій, норм, цінностей і взаємодій, що формуються в межах організації та впливають на поведінку її працівників. Вона підкреслює, що ці елементи не лише регулюють внутрішні процеси, а й визначають характер взаємозв'язків із зовнішнім середовищем.

У своїх наукових працях Г. Л. Монастирський [10] демонструє комплексний підхід до розуміння організаційної культури, поєднуючи елементи як структурного, так і гуманістичного бачення. З одного боку, він трактує організаційну культуру як набір ключових компонентів — символів, цінностей, базових припущень, а також сукупність прийомів, норм і регламентів, що визначають організацію внутрішніх процесів та формують характер взаємодії між окремими групами працівників. Такий підхід дозволяє розглядати культуру як інструмент управління, що забезпечує стабільність і передбачуваність поведінки в межах організації.

З іншого боку, дослідник наголошує на глибшій, соціально-психологічній функції організаційної культури. На його думку, кінцева мета будь-якої організаційної культури полягає не лише в регулюванні поведінки, а й у створенні сприятливого психологічного клімату, який сприяє згуртуванню колективу. Такий клімат базується на спільних моральних, етичних та культурних цінностях, що визнаються і підтримуються усіма членами організації. Це, у свою чергу, формує основу для довіри, взаємоповаги та ефективної командної роботи, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей організації [10].

Узагальнення та критичний аналіз наукових підходів до визначення поняття «організаційна культура» дозволяє зробити висновок, що найбільш обґрунтованим і продуктивним у контексті сучасних управлінських досліджень є інтегративний підхід. З огляду на багатовимірність цього феномену, доцільно не обмежуватися одним теоретичним баченням, а поєднувати різні концептуальні рамки, що дозволяють охопити як структурно-функціональні, так і соціально-психологічні аспекти культури в організаціях.

Оскільки дослідження здійснюється з позицій менеджменту, що передбачає аналіз управлінських процесів, поведінкових моделей та внутрішньої динаміки колективу, автор пропонує використовувати синтез управлінського та соціально-психологічного підходів. Такий підхід забезпечує

комплексне розуміння організаційної культури як інструменту управління, що водночас виконує функцію соціального згуртування.

У цьому контексті організаційна культура постає як багатокomпонентна система, яка включає сукупність значущих норм, цінностей, правил, ритуалів, символів, традицій, моральних орієнтирів та етичних принципів, що визнаються і підтримуються всіма членами організації. Ці елементи не лише формують характер міжособистісної взаємодії в межах організації, але й опосередковано впливають на її зовнішні зв'язки, репутацію, адаптивність до змін та здатність до стратегічного розвитку.

Список використаних джерел

1. R. Tagiuri та G. H. Litwin, *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research, 1968.
2. В. В. Усачова, “Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект”, дис. канд. наук, Донец. нац. Ун-т, Донецьк, Україна, 2003.
3. L. Smircich, “Concept of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, №28, pp. 339-358. 1983.
4. Л. М. Карамушка, та І. І. Сняданко, *Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств)*. Київ; Львів, Україна: Край, 2010.
5. О. В. Харчишина, “Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування”, *Вісник ДАУ*, №2, с. 202-208, 2007.
6. H. Schwartz, and S. Davis, “Matching corporate culture and business strategy”, *Organizational dynamics*, Summer, pp. 30-48, 1981.
7. М. І. Магура, *Організаційна культура як система управлінських норм і цінностей*. У: Сребрянська В. С., *Организационная культура как часть управленческого процесса*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://urok.1sept.ru/articles/709864>.
8. E. Schein, *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
9. Карамушка Л.М. *Психологія управління: теорія і практика*. — Київ, Україна: Міленіум, 2003.
10. Монастирський Г.Л. *Теорія організації*. – Тернопіль, Україна: ТНЕУ, 2014.