

УДК 65.014.1:351.01

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-6>

М.В. КОСТРОМСЬКИЙ,

*кандидат економічних наук, докторант
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*
<https://orcid.org/0009-0002-5347-953X>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад організаційної культури виробничих підприємств у воєнний період. Узагальнено підходи до поняття «організаційна культура» та подано власне визначення. Виділено особливості організаційної культури у воєнний період, зокрема: стратегічне спрямування; цінності, які формують унікальне соціально-психологічне середовище на підприємстві, тим самим формуючи його конкурентні переваги; специфічні складові – імпліцитну (соціально-психологічну) та експліцитну (регламентні та іміджеві елементи).

Встановлено характеристики сучасних моделей організаційної культури: духовну, соціально-психологічну, матеріальну. Доведено, що організаційна культура підприємства формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів й конкретизовано фактори з кожної групи.

Досліджено функції організаційної культури підприємств й виділено функції внутрішньої інтеграції та функції зовнішньої адаптації. До функцій внутрішньої інтеграції віднесено організаційну, інтегруючу, нормативно-регулюючу, заміщення, адаптивну, освітньо-пізнавальну, мотивуючу, комунікативну, управління якістю, рекреативну. Зовнішня адаптація забезпечується такими функціями: інноваційна, формування позитивного іміджу, орієнтація на споживача, управління партнерськими відносинами, пристосування підприємства до потреб суспільства.

Визначено ключові аспекти концептуальних засад побудови організаційної культури виробничих підприємств: орієнтація на процеси; ієрархічна організаційна структура; фізична праця; безпека і ризики; інновації та адаптація; взаємозв'язок з постачальниками та споживачами.

Розглянуто нові вимоги до формування організаційної культури підприємств в період війни. Досліджено досвід зарубіжних країн щодо формування організаційної культури в умовах війни та постійних збройних конфліктів, зокрема Німеччини, Південної Кореї, Ізраїлю. Запропоновано ввести у якість елементів організаційної культури, специфічних для виробничих підприємств за умов війни, серед яких: адаптивність до ризиків і криз, підтримка безпеки та захисту персоналу, патріотичний аспект та цінності стійкості, а також гуманітарна та соціальна відповідальність.

Ключові слова: організаційна культура, концептуальні засади, виробничі підприємства, особливості, функції, фактори

JEL classification: D23, L23, M11

The article is devoted to the study of the conceptual foundations of organizational culture of manufacturing enterprises in wartime. The author generalizes approaches to the concept of “organizational culture” and presents the author’s own definition, which is understood as an integrated system of values, norms and behavioral models, which in wartime acts as an adaptive and protective mechanism, providing the enterprise with the ability to quickly restructure and strengthening corporate solidarity by enhancing the socio-psychological stability of the team; as a strategic tool, it ensures cohesion and motivation of employees, activating their ability to dedication and support each other, which is a once-in-a-lifetime opportunity. The article highlights the peculiarities of organizational culture in wartime, in particular: strategic direction; values that form a unique socio-psychological environment at an enterprise, thereby shaping its competitive advantages; specific components - implicit (socio-psychological) and explicit (regulatory and image elements).

The characteristics of modern models of organizational culture are identified: spiritual, socio-psychological, and material. It is proved that the organizational culture of an enterprise is formed under the influence of external and internal factors, and the factors from each group are specified.

The functions of the organizational culture of enterprises are studied and the functions of internal integration and functions of external adaptation are allocated. The functions of internal integration include organizational, integrating, regulatory, substitution, adaptive, educational and cognitive, motivating, communicative, quality management, and recreational. External adaptation is ensured by the following functions: innovation, formation of a positive image, customer orientation, management of partnership relations, and adaptation of the enterprise to the needs of society.

The key aspects of the conceptual foundations of building the organizational culture of production enterprises are defined: process orientation; hierarchical organizational structure; physical work; safety and risks; innovation and adaptation; relationship with suppliers and consumers.

New requirements for the formation of the organizational culture of enterprises during the war period were considered. The experience of foreign countries regarding the formation of organizational culture in conditions of war and constant armed conflicts, in particular Germany, South Korea, and Israel, is studied. It is proposed to introduce as elements of organizational culture specific for production enterprises under conditions of war, including: adaptability to risks and crises, support for safety and protection of personnel, patriotic aspect and values of sustainability, as well as humanitarian and social responsibility.

Keywords: *organizational culture, conceptual foundations, manufacturing enterprises, features, functions, factors*

JEL classification: *D23, L23, M11*

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток технологій та нестабільність економічної ситуації, зокрема внаслідок війни, зумовлюють підвищену увагу до постійного забезпечення успішного функціонування виробничих підприємств. Війна створює нові виклики, такі як порушення ланцюгів постачання, нестача ресурсів та необхідність адаптації до змінених умов ринку. За таких складних обставин організаційна культура відіграє вирішальну роль у підтримці морального духу співробітників, зміцненні командної роботи та розвитку інноваційних рішень. Оскільки підприємства сфери виробництва характеризуються високим рівнем складності внутрішніх процесів, виникає необхідність підтримувати ефективну комунікацію, чіткий розподіл обов’язків та відповідальності, а також високий рівень мотивації працівників. Організаційна культура є тим

чинником, що впливає на ці процеси, формуючи унікальні цінності, поведінкові стандарти та підходи до вирішення проблем, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних та практичних аспектів організаційної культури є предметом наукової дискусії. Питанням сутності, механізмів формування, моделей та тенденцій розвитку організаційної культури присвячено напрацювання таких вчених, як Я.І. Бондар [1], О.П. Ващенко [2], О. Долгальова [4], Н.О. Євтушенко [2], А.А. Завгородній [2], Т.І. Кужда [7], А. Мельник [3], В. Михайличенко [4], Н.С. Ринкевич [5], О.В. Харчишина [6], І.Г. Химич [7], Н.Є. Юрик [7]. Особливості адаптації організаційної культури підприємств до умов воєнного часу висвітлено у наукових працях Ю.А. Білявської [9], Ю. Дудневої [8], А. Маслій [9], О.В. Семененко [10], Т. Соболева [8]. Наукові дослідження особливостей формування організаційної культури зосереджені зазвичай на підприємствах таких галузей, як торгівля (Ю.В. Гайдай [11]), харчової промисловості (Л.Г. Ліпич [12], М.А. Кушнір [12], О.А. Хілуха [12]), металургійної промисловості (В.А. Литовка [13]). Досвід зарубіжних країн щодо формування організаційної культури на підприємствах у повоєнний та післявоєнний період досліджено Т.О. Сливкою [14], М. Кроуфорд [15], Т. Захарчук [16]. Натомість виникає необхідність здійснення комплексних досліджень щодо концептуальних засад організаційної культури виробничих підприємств.

Зважаючи на значний науковий доробок, і досі існує необхідність у дослідженні концептуальних засад організаційної культури саме виробничих підприємств, що є важливим не лише для розуміння внутрішніх процесів, а й для формування стратегії розвитку компанії. Компанії виробничої сфери зазвичай мають складну структуру і значну кількість працівників, від злагодженої роботи яких залежить стабільність виробничого процесу. Чітко визначена організаційна культура сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню якості продукції та оптимізації витрат, що є надзвичайно важливими факторами в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Саме тому правильне розуміння концептуальних засад організаційної культури дозволить виробничим підприємствам не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, а й формувати стійкість до майбутніх викликів, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та адаптивність у нових реаліях. Це і зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Метою статті є дослідження концептуальних засад формування організаційної культури на виробничих підприємствах у воєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як влучно зазначає Я.В. Бондар, саме організаційна культура є тією ланкою, що пов'язує мораль із успіхом підприємства [1]. Саме тому фокус наукових досліджень у доктрині дослідження концептуальних засад організаційної культури, як одного із найважливіших елементів процесу управління підприємством, зокрема щодо визначення сутності поняття «організаційна культура», є актуальним і досі. Науковцями у своїх напрацюваннях часто ототожнюються поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» [3; 14], а також зазначається, що загалом термінологічне поле щодо організаційної культури

включає такі поняття, як «корпоративна культура», «культура організації», «організаційний клімат», «організаційне здоров'я», «ідентифікація з організацією», «корпоративні зобов'язання» [14].

Сучасні підходи науковців до визначення поняття «організаційна культура» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи науковців до визначення поняття «Організаційна культура»

№ з/п	Автори	Підходи до визначення поняття
1	Н.С. Ринкевич [5]	Система зв'язків, відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, а також способи ведення бізнесу. Під цим терміном розуміється також стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всіх співробітників підприємства на досягнення загальних цілей, підвищити їхню ініціативу та поліпшити комунікації між ними
2	Н.О. Євтушенко, О.П. Ващенко, А.А. Завгородній [2]	Сукупність норм і моделей поведінки, які в організаційній системі управління підприємством формуються у межах ефективним субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів) організаційних відносин, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особливостей у процесі функціонування підприємства для досягнення поставлених цілей відповідно до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища
3	В. Михайличенко, О. Долгалова [4]	Комплекс цінностей та очікувань, які можуть бути поділені працівниками компанії та передаватися від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру й кадрову політику компанії
4	О.В. Харчишина [6]	Базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складову
5	А. Мельник [3]	Вибір важливих норм, цінностей, правил, ритуалів, символів, традицій, моралі тощо, які приймаються всіма членами організації, формують особливості міжособистісної поведінки в організації, та мають опосередкований вплив на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем
6	Ю. Дуднева, Т. Соболев [8]	Система цінностей, норм і моделей поведінки, які приймаються і поділяються членами організації та створює унікальне соціально-психологічне середовище, притаманне цій організації. У результаті поєднання різних цінностей та норм формується унікальність організації, яка дозволяє їй адаптуватися до зовнішнього середовища і може стати її конкурентною перевагою

Джерело: узагальнено автором

Аналіз підходів науковців до визначення поняття «організаційна культура», наведених у табл. 1, дозволяє визначити такі особливості організаційної культури, як:

- стратегічне спрямування – саме організаційна культура є тим стратегічним інструментом, що дозволяє підвищувати мотивацію працівників у процесі реалізації стратегії компанії та досягненні поставлених цілей;
- ключовим елементом організаційної культури є цінності, які формують унікальне соціально-психологічне середовище на підприємстві, тим самим формуючи його конкурентні переваги;
- включає як імпліцитну (соціально-психологічну) та експліцитну (регламентні та іміджеві елементи) складову.

З урахування того, що наразі українські підприємства стикаються з особливими умовами ведення господарської діяльності в умовах війни, доцільно обов'язково підкреслити характерні особливості організаційної культури у періоди кризи і екстремальних умов, її значення як адаптивного механізму в умовах нестабільності та визначити конкретну функцію зміцнення корпоративної солідарності. Проведений аналіз підходів науковців до визначення поняття «організаційна культура» та врахування значення організаційної культури для підприємств в умовах війни дозволило сформулювати власне визначення цього поняття. Отже, ми вважаємо, що *організаційна культура – це інтегрована система цінностей, норм і поведінкових моделей, яка в умовах війни виконує роль адаптивного та захисного механізму, надаючи підприємству здатність до швидкої перебудови та зміцнюючи корпоративну солідарність шляхом посилення соціально-психологічної стійкості колективу; як стратегічний інструмент вона забезпечує згуртованість і мотивацію працівників, активізуючи їхню здатність до самовідданості та підтримки один одного, що разом сприяє конкурентоспроможності та ефективності підприємства навіть у критичних умовах.*

Наведене авторське визначення поняття «організаційна культура» дозволяє зробити акцент на унікальних рисах організаційної культури в період війни, таких як захисна функція, здатність посилювати солідарність та стійкість у складних умовах.

Дослідження контенту моделей організаційної культури дозволило виділити такі їх характеристики: духовна (ціннісно-орієнтовані моделі, які націлені на організаційно-управлінські цінності, звичаї та традиції), соціально-психологічна (зорієнтована на формування іміджу керівника, за якого керівник виступає головним носієм організаційної культури компанії), матеріальна (модель впливу культури на ефективність діяльності компанії) [7].

Організаційна культура може формуватися на підприємстві на основі стратегії розвитку підприємства (тобто усвідомлене формування організаційної культури керівництвом) або під впливом різних факторів (тобто природне, еволюційне, ситуативне або неспрямоване формування організаційної культури) [6]. На рис. 1 наведено узагальнені нами зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування організаційної культури виробничого підприємства.

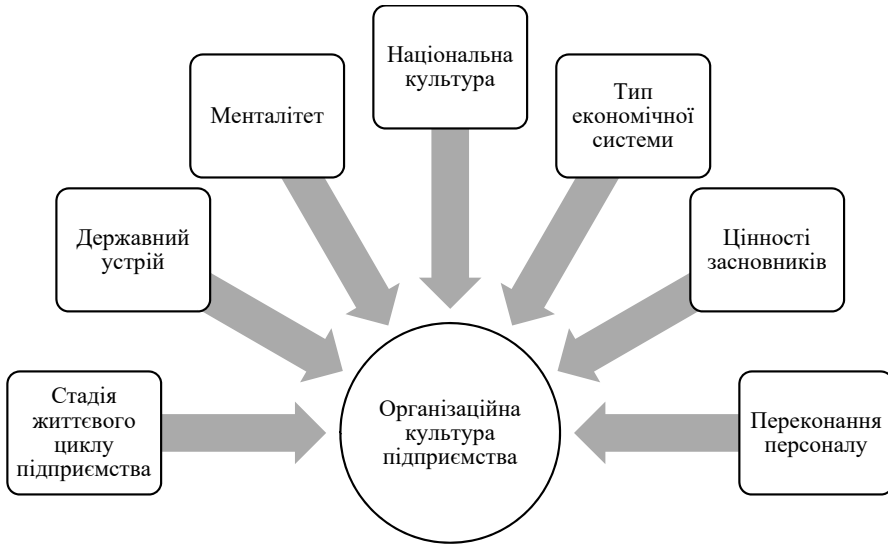


Рис. 1. Фактори впливу на формування організаційної культури підприємства
Джерело: сформовано автором за [4; 6]

Ряд вітчизняних науковців, досліджуючи теоретичні аспекти організаційної культури підприємств в умовах трансформації та інтенсифікації процесів глобалізації, зазначають, що до функцій організаційної культури підприємств належать функції внутрішньої інтеграції та функції зовнішньої адаптації (рис. 2) [2].

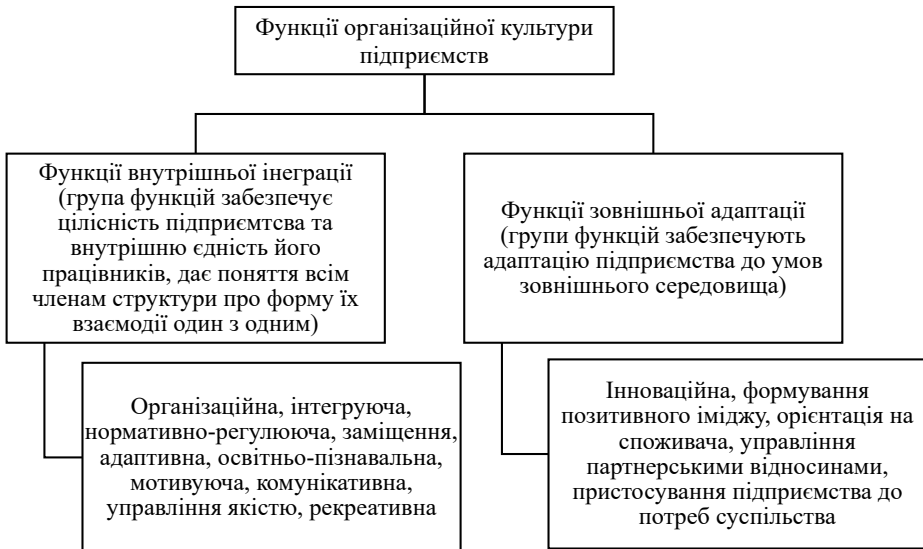


Рис. 2. Функції організаційної культури підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [2]

На підставі вище наведеного можна визначити концептуальні засади організаційної культури виробничих підприємств за такими ключовими аспектами, як:

- орієнтація на процеси (організаційна культура виробничих підприємств часто акцентує увагу на ефективності виробничих процесів, дотриманні стандартів якості та безпеки, оптимізації витрат і використанні ресурсів);

- ієрархічна структура (виробничі підприємства зазвичай мають чітко визначену ієрархічну структуру, де кожен працівник має свої обов'язки та відповідальність. Це може впливати на способи комунікації, прийняття рішень і співпрацю між підрозділами);

- фізична праця (більшість виробничих підприємств залучають значну кількість працівників, які займаються фізичною працею. Це формує специфічні соціальні відносини, традиції і цінності, пов'язані з командною роботою, підтримкою колег та спільною відповідальністю за результат);

- безпека і ризики (у виробничих підприємствах особливу увагу приділяють питанням безпеки праці. Культура безпеки стає важливою частиною організаційної культури, формуючи ставлення працівників до ризиків та забезпечуючи дотримання норм безпеки);

- інновації та адаптація (у сучасних умовах виробничі підприємства зіштовхуються з необхідністю впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності. Організаційна культура, яка підтримує відкритість до змін і навчання, стає критично важливою для адаптації до нових технологій та методів виробництва);

- взаємозв'язок з постачальниками та споживачами (культура взаємовідносин з постачальниками та споживачами, включаючи принцип чесності, довіри та співпраці, є важливим аспектом, який впливає на репутацію виробничого підприємства та його позицію на ринку).

До повномасштабного вторгнення український бізнес активно розвився, тим самим зумовлюючи стрімку еволюцію організаційної культури підприємств. Однак війна зумовила зміщення акценту на безпеку персоналу, підтримку працівників та їх сімей, а також посилення корпоративної соціальної відповідальності. Багато компаній запровадили благодійні ініціативи на підтримку ЗСУ та соціально важливих проєктів. Завдяки цьому сформувалися нові моделі соціально відповідального бізнесу, що відображає настрої працівників та загальний стан підприємств в умовах війни [9].

Необхідність розробки та удосконалення організаційної культури виробничих підприємств у воєнний період також доводить досвід зарубіжних країн. Так, наприклад, Німеччина після Другої світової війни була змушена відбудувувати виробничі потужності з нуля. Допомогою у цьому стало впровадження організаційної культури, в основі якої закладено високу якість продукції та соціальної відповідальності. На прикладі компаній Siemens та Volkswagen, які впровадили соціальні програми для підтримки своїх працівників, зміцнилася лояльність та моральний дух колективу [14].

Також варто зазначити про досвід Південної Кореї після Корейської війни, коли в умовах значної руйнації інфраструктури країна зосередила зусилля на організаційній культурі, яка сприяла інноваціям та продуктивності.

На прикладі компаній Samsung та Hyundai можна побачити результати впровадження такої організаційної культури, що стимулює швидкий розвиток технологій та адаптацію до глобальних змін [15].

На прикладі Ізраїлю під час постійних збройних конфліктів простежується впровадження такої організаційної культури, за якої оборонні та високотехнологічні стартапи активно підтримують роботу в умовах криз та приділяють особливу увагу безпеці, зокрема будівництву сховищ [16].

Саме тому, на нашу думку, класичний перелік елементів концептуальних засад організаційної культури доцільно розширити також специфічними, притаманними організаційній культурі виробничих підприємств в умовах війни, а саме:

- адаптивність до ризиків і криз (в умовах війни виробничі підприємства часто стикаються із перебоями у постачанні, небезпекою для працівників, пошкодженням інфраструктури. Це вимагає формування організаційної культури, орієнтованої на гнучкість, здатність до швидкого ухвалення рішень та управління ризиками);

- підтримка безпеки та захисту персоналу (в умовах підвищеної небезпеки на виробничих підприємствах розширюється роль безпеки праці, включаючи фізичну захищеність співробітників та безпеку робочого середовища. Це включає не лише традиційні правила охорони праці, але й, за потреби, організацію укриттів, навчання з евакуації та підтримку працівників у випадку надзвичайних ситуацій);

- патріотичний аспект та цінності стійкості (війна часто посилює патріотичні настрої, що відображається на цінностях підприємства. Культура стійкості та готовності підтримати економіку країни, незважаючи на труднощі, підвищує мотивацію працівників спільній праці);

- гуманітарна і соціальна відповідальність (у воєнний час багато виробничих підприємств спрямовують частину своїх ресурсів на гуманітарну підтримку, допомогу постраждалим регіонам або ЗСУ. Це формує у працівників почуття причетності до важливої справи, зміцнює соціальну відповідальність і довіру до керівництва).

Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок.

Організаційна культура виробничих підприємств є одним із найважливіших елементів процесу управління підприємством. Українські виробничі підприємства, для яких ведення господарської діяльності в умовах війни зумовлює виникнення багатьох дестабілізуючих факторів, стикаються із необхідністю постійного удосконалення концептуальних засад формування організаційної культури, що дозволить вибудувати організаційну культуру, здатну знизити роль особистих мотиваційних факторів та розширити сферу задоволення колективних мотиваційних потреб.

Проведений аналіз підходів науковців до визначення поняття «організаційна культура» та врахування значення організаційної культури для підприємств в умовах війни дозволило сформулювати власне визначення цього поняття, під яким автором розуміється інтегрована система цінностей, норм і поведінкових моделей, яка в умовах війни виконує роль адаптивного та захисного механізму, надаючи підприємству здатність до швидкої перебудови та зміцнюючи корпоративну солідарність шляхом посилення соціально-психологічної стійкості колективу; як стратегічний інструмент вона забезпечує згуртованість

і мотивацію працівників, активізуючи їхню здатність до самовідданості та підтримки один одного, що разом сприяє конкурентоспроможності та ефективності підприємства навіть у критичних умовах.

Дослідження концептуальних засад формування організаційної культури виробничих підприємств, а також досвіду зарубіжних країн щодо формування організаційної культури у воєнний період, дозволило розширити концептуальні засади організаційної культури специфічними елементами, притаманними організаційній культурі виробничих підприємств в умовах війни, серед яких: адаптивність до ризиків і криз, підтримка безпеки та захисту персоналу, патріотичний аспект та цінності стійкості, а також гуманітарна та соціальна відповідальність.

Предметом подальших наукових кроків є дослідження методичних аспектів формування організаційної культури виробничих підприємств в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Бондар Я.І. Сучасний механізм формування організаційної культури підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. 2019. Ч. 1. С. 56-63.

2. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. №1-2(41). С. 20–24.

3. Мельник А. Аналіз підходів до визначення поняття «організаційна культура». Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V науково-практичної конференції, м. Харків, 31 травня–1 червня 2018 р. Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця. 2018. С. 101–102.

4. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3(70). С. 158–164.

5. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С. 123–136.

6. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «Організаційна культура». Вісник ЖДТУ. 2011. № 2(56). С. 148–151.

7. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій Серія: економіка та управління. 2023. №7. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення 29.10.2024)

8. Дуднева Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2024. Вип. 18(36). URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8472/1/643-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1295-1-10-20240328.pdf> (дата звернення 29.10.2024)

9. Маслій А., Білявська Ю. А. Організаційна культура підприємства в умовах війни. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», (May 24, 2024;

Zurich, Switzerland). 2024. С. 78–79. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-24.05.2024.015>

10. Семененко О.В. Організаційна культура підприємства та її адаптація до умов воєнного часу. Молодь: тези доповідей XIX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених, м. Київ, 24 червня 2022 р. 2022. С. 26–28.

11. Гайдай Ю.В. Формування організаційної культури підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. 2014. 250 с.

12. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А., Хілуха О.А. Організаційна культура та культура безпеки продукції харчової промисловості в контексті сталого розвитку. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Вип. 40. С. 346–353.

13. Литовка В.М. Трансформація корпоративної культури підприємств металургійної промисловості в умовах інноваційного розвитку : дис. ... доктора філософії з економіки : 051. Дніпро. 2023. 278 с.

14. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. 2020. 326 с.

15. Сливка Т.О. Німецькі концерни: повоєнне відродження та роль у відбудові економіки. Історія народного господарства та економічної думки України. 2022. №55. С. 63–73.

16. Кроуфорд М. Як це вдалося Південній Кореї? Можливо, справа – у культурі швидкості? BBC News Україна. 2018. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-tra-44769925> (дата звернення 29.10.2024)

17. Захарчук Т. Як ізраїльський мамад: у львівських офісах створюватимуть нові укриття – візуалізація. Вгороді Львів. 2023. URL: https://lviv.vgorode.ua/news/transport_y_ynfrastruktura/a1245016-jak-izrajilskij-mamad-u-lvivskikh-ofisakh-stvorjuvatimut-novi-ukrittja-vizualizatsija (дата звернення 29.10.2024)

References

1. Bondar, Ya.I. (2019) Suchasnyj mekhanizm formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstva [Modern mechanism of formation of organizational culture of an enterprise]. Menedzhment KhKhI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii [Management of the XXI century: modern models, strategies, technologies]. Ch. 1. P. 56-63 (in Ukrainian)

2. Yevtushenko, N.O., Vaschenko, O.P. & Zavhorodnij, A.A. (2023) Orhanizatsijna kul'tura pidprijemstva: teoretychnyj aspekt [Organizational culture of the enterprise: theoretical aspect]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes [Economics. Management. Business]. No. 1-2(41). P. 20-24 (in Ukrainian)

3. Mel'nyk, A. (2018) Analiz pidkhodiv do vyznachennia poniattia «orhanizatsijna kul'tura» [Analysis of approaches to the definition of “organizational culture”]. Ekonomichnyj rozvytok i spadschyna Semena Kuznetsia : materialy V naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kharkiv, 31 travnia–1 chervnia 2018 r.). [Economic Development and the Legacy of Semen Kuznets: Proceedings of the V Scientific and Practical Conference (Kharkiv, May 31-June 1, 2018)]. P. 101–102 (in Ukrainian)

4. Mykhajlychenko, V. & Dolhal'ova, O. (2021) Upravlinnia formuvanniam orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstva [Management of the formation of organizational culture of the enterprise]. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk* [Galician Economic Herald.]. No. 3(70). P. 158-164 (in Ukrainian)

5. Rynkevych, N.S. (2019) Orhanizatsijna kul'tura pidprijemstv: vyklyky, zahrozy ta tendentsii [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu* [Bulletin of Donbass]. No. 3(57). P. 123–136 (in Ukrainian)

6. Kharchyshyna, O.V. (2011) Doslidzhennia sutnosti katehorii «Orhanizatsijna kul'tura» [Research of the essence of the category “Organizational culture”]. *Visnyk ZhDTU* [The Journal of ZSTU: Economics, Management and Administration]. No. 2(56). P. 148-151 (in Ukrainian)

7. Khymych, I.H., Kuzhda, T.I. & Yuryk N.Ye. (2023) Biznes-kul'tura: typy modelej orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstva [Business culture: types of models of organizational culture of the enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsij Serii: ekonomika ta upravlinnia* [Problems of modern transformations Series: Economics and Management]. No. 7. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (Accessed 29 October 2024) (in Ukrainian)

8. Dudnieva, Yu. & Soboliev T. (2024) Transformatsiia orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka»*. Serii «Ekonomika» [Electronic scientific professional edition “Adaptive management: theory and practice”. Series “Economics”]. Vol. 18(36). URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8472/1/643-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1295-1-10-20240328.pdf> (Accessed 29 October 2024) (in Ukrainian)

9. Maslij, A. & Biliavs'ka, Yu. A. (2024) Orhanizatsijna kul'tura pidprijemstva v umovakh vijny [Organizational culture of the enterprise in wartime]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΗΟΣ»* [Collection of Scientific Papers “ΛΟΓΟΣ”], (May 24, 2024; Zurich, Switzerland). P. 78–79. <https://doi.org/10.36074/logos-24.05.2024.015> (in Ukrainian)

10. Semenenko, O.V. (2022) Orhanizatsijna kul'tura pidprijemstva ta ii adaptatsiia do umov voiennoho chasu [Organizational culture of the enterprise and its adaptation to wartime conditions]. *Molod': tezy dopovidej KhIKh Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv i molodykh vchenykh* [Youth: abstracts of the XIX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists] (Kyiv, 24 June 2022). P. 26-28 (in Ukrainian)

11. Hajdaj, Yu.V. (2014) Formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury pidprijemstv torhivli [Formation of organizational culture of trade enterprises. PhD in Economics]. Kyiv, 250 p. (in Ukrainian)

12. Lypych, L.H., Kushnir, M.A. & Khilukha O.A. (2024) Orhanizatsijna kul'tura ta kul'tura bezpeky produktsii kharchovoi promyslovosti v konteksti staloho rozvytku [Organizational culture and culture of food safety in the context of sustainable development.]. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*. Serii ekonomichna. Serii iurydychna [Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series]. Vol. 40. P. 346-353 (in Ukrainian)

13. Lytovka, V.M. (2023) Transformatsiia korporatyvnoi kul'tury pidpriumstv metalurhijnoi promyslovosti v umovakh innovatsijnoho rozvytku [Transformation of corporate culture of metallurgical industry enterprises in the conditions of innovative development. PhD in Economics], Dnipro, 278 p. (in Ukrainian)

14. Rynkevych, N.S. (2020) Transformatsiia orhanizatsijnoi kul'tury pidpriumstv v umovakh modernizatsii [Transformation of organizational culture of enterprises in the conditions of modernization. PhD in Economics]. Kyiv. 2020, 326 p. (in Ukrainian)

15. Slyvka, T.O. (2022) Nimets'ki kontserny: povoienne vidrozhennia ta rol' u vidbudovi ekonomiky [German Concerns: Postwar Revival and Role in Economic Reconstruction]. Istoriiia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy [History of the national economy and economic thought of Ukraine]. No. 55. P. 63-73 (in Ukrainian)

16. Krouford, M. (2018) Yak tse vdalosia Pivdennij Korei? Mozhlyvo, sprava – u kul'ti shvydkosti? [How did South Korea do it?] BBC News Ukraine. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-tra-44769925> (Accessed 29 October 2024) (in Ukrainian)

17. Zakharchuk, T. (2023) Yak izrail's'kyj mamad: u l'vivs'kykh ofisakh stvoriuvatymut' novi ukryttia – vizualizatsiia [like an Israeli Mamad: new shelters will be created in Lviv offices - visualization]. Vhorode L'viv [In the city of Lviv.]. URL: https://lviv.vgorode.ua/news/transport_y_ynfrastruktura/a1245016-jak-izrajilskij-mamad-u-lvivskikh-ofisakh-stvorjuvatimut-novi-ukrittja-vizualizatsija- (Accessed 29 October 2024) (in Ukrainian)

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE WARTIME PERIOD

Maksym V. Kostromskyi, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: economist2022@proton.me

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-6>

Keywords: *organizational culture, conceptual foundations, manufacturing enterprises, features, functions, factors*

JEL classification: *D23, L23, M11*

The article is devoted to the study of the conceptual foundations of organizational culture of manufacturing enterprises in wartime.

The author generalizes approaches to the concept of “organizational culture” and presents the author’s own definition, which is understood as an integrated system of values, norms and behavioral models, which in wartime acts as an adaptive and protective mechanism, providing the enterprise with the ability to quickly restructure and strengthening corporate solidarity by enhancing the socio-psychological stability of the team; as a strategic tool, it ensures cohesion and motivation of employees, activating their ability to dedication and support each other, which is a once-in-a-lifetime opportunity. The article highlights the peculiarities of organizational culture in wartime, in particular: strategic direction; values that form a unique

socio-psychological environment at an enterprise, thereby shaping its competitive advantages; specific components - implicit (socio-psychological) and explicit (regulatory and image elements).

The characteristics of modern models of organizational culture are identified: spiritual, socio-psychological, and material. It is proved that the organizational culture of an enterprise is formed under the influence of external and internal factors, and the factors from each group are specified.

The functions of the organizational culture of enterprises are studied and the functions of internal integration and functions of external adaptation are allocated. The functions of internal integration include organizational, integrating, regulatory, substitution, adaptive, educational and cognitive, motivating, communicative, quality management, and recreational. External adaptation is ensured by the following functions: innovation, formation of a positive image, customer orientation, management of partnership relations, and adaptation of the enterprise to the needs of society.

The key aspects of the conceptual foundations of building the organizational culture of production enterprises are defined: process orientation; hierarchical organizational structure; physical work; safety and risks; innovation and adaptation; relationship with suppliers and consumers.

New requirements for the formation of the organizational culture of enterprises during the war period were considered. The experience of foreign countries regarding the formation of organizational culture in conditions of war and constant armed conflicts, in particular Germany, South Korea, and Israel, is studied. It is proposed to introduce as elements of organizational culture specific for production enterprises under conditions of war, including: adaptability to risks and crises, support for safety and protection of personnel, patriotic aspect and values of sustainability, as well as humanitarian and social responsibility.

Одержано 22.10.2024.