

Ноляк М.В.

аспірант,
Європейський університет

Noniak Mykhailo

European University

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств, зокрема визначено важливість і роль організаційної культури, окреслено її сутнісні характеристики та мету, визначено складники, принципи й функції організаційної культури, виявлено її особливості формування у телекомунікаційних підприємствах, запропоновано послідовні етапи її розроблення. Розкрито чинники впливу, встановлено критерії та індикатори оцінки дієвості організаційної культури, що сприятиме в телекомунікаційних підприємствах: визначенню місії, завдань підприємства, підвищенню конкурентоспроможності за рахунок урахування тенденцій, ризиків, загроз та нових можливостей, генеруванню нових конкурентних переваг, поліпшенню організаційного клімату підприємства, формуванню позитивного іміджу підприємства, налагодженню ефективних інформаційно-комунікаційних ланцюгів та взаємодій, модернізації організаційних цінностей та організаційної поведінки.

***Ключові слова:** організаційна культура, телекомунікаційні підприємства, концептуальні засади формування.*

Постановка проблеми. Однією з особливостей сучасної цифрової економіки є важливість використання якісно нових партнерських, мережевих, виробничих взаємодій, що передбачає зміну цінностей телекомунікаційних підприємств та траєкторій його організаційного розвитку. Організаційна культура належить до складних ціннісно-матеріальних утворень, є стратегічним глибинним чинником організаційного розвитку підприємства, що зумовлює підвищення конкурентоспроможності та нарощення унікальних конкурентних переваг телекомунікаційного підприємства. Водночас ці процеси формування організаційної культури в телекомунікаційних підприємствах потребують додаткового осмислення та досліджень, оскільки можуть супроводжуватися низкою загроз та ризиків, пов'язаних із переорієнтацією, трансформацією, специфікою та адаптацією їх організаційного розвитку до нових економічних умов. Указане підтверджує актуальність та необхідність наукових пошуків щодо обґрунтування концептуальних засад формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі сутнісні та прикладні положення організаційної культури підприємств досліджували визнані авторитети у сфері менеджменту: Р. Аккоф, А.І. Амоша, Р. Блейк, А. Вебер, Е. Вебстер, О. Гудзь, Ю.З. Драчук, П. Друкер, Й. Завадський, І. Крейдич, М. Курбатова, А. Маслоу,

А. Мескон, Г. Мінцберг, Н. Прокопенко, С. Паркінсон, М. Портер, С. Судомир, А. Томпсон, Н.І. Чухрай та ін. Оцінюючи їхні наукові розробки з досліджуваної проблеми, констатуємо, що у цих публікаціях визначено мету та чинники формування організаційної культури підприємств, запропоновано алгоритми її формування, однак особливості телекомунікаційної галузі виступають ключовими чинниками впливу на організаційну культуру. Це та відсутність єдино прийнятих дієвих концептуальних засад організаційної культури, які б слугували розв'язанню практичних питань телекомунікаційних підприємств, зумовило проведення даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств, зокрема визначення важливості й ролі організаційної культури, окреслення її сутнісних характеристик та мети, визначення складників, принципів і функцій організаційної культури, виявлення її особливостей формування у телекомунікаційних підприємствах, опрацювання пропозицій щодо послідовних етапів її розроблення, розкриття чинників впливу, встановлення критеріїв та індикаторів оцінки дієвості організаційної культури.

Виклад основного матеріалу. Нині телекомунікаційні підприємства змушені шукати нові інструменти для підвищення конкурентоспроможності та генеру-

вання унікальних конкурентних переваг, оскільки традиційні способи все менше спрацьовують. Організаційна культура вважається ефективним стратегічним інструментом підприємства та унікальним економічним утворенням, яке поєднує виробничі, соціальні та партнерські взаємодії. Н.Л. Гавкалова переконує, що «організаційна культура відіграє одну з провідних ролей у процесі забезпечення ефективності менеджменту на підприємстві» [8]. Вона зачіпає усі взаємозв'язки всередині і ззовні телекомунікаційного підприємства, її формування та вплив розпочинаються уже в момент зародження бізнесової ідеї. Фактично організаційна культура окреслює «стратегію, цілі і моделі діяльності будь-якого підприємства» [7]. «Організаційна культура виступає конкурентною перевагою підприємства тією мірою, наскільки вона є загальноприйнятною, узгодженою, цілісною системою сприйняття, цінностей, підходів і визначень колективом підприємства» [10]. «Організаційна культура підприємства – один із чинників конкурентоспроможності; фактор успіху, ефективності діяльності, а іноді й виживання» [13]. «Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих підприємством, що виражаються у заявлених цінностях, які задають людям орієнтири їхніх поведінки і дій. Дані ціннісні орієнтації передаються через символічні засоби духовного і матеріального оточення підприємства» [2]. «Організаційна культура відображає ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації й є одним з елементів її культури» [14].

Отже, організаційну культуру розглядають у двох площинах: управлінській та соціально-психологічній, яким притаманна відмінна система цінностей та уявлень щодо складників, змісту, критеріїв оцінки, індикаторів організаційної культури.

Організаційна культура в управлінській площині розглядається як конститутивний атрибут підприємства, що проявляється у формалізованих та неформалізованих меті, цінностях, правилах, нормах, регламентах організаційної поведінки. При цьому її призначення вбачають у підвищенні рівня економічної ефективності та конкурентної позиції підприємства, своєчасній його адаптації до коливань зовнішнього середовища, забезпеченні організаційного розвитку.

На протигагу цьому організаційна культура в соціально-психологічній площині ґрунтується не на ефективності діяльності та економічному успіху, а на формуванні якісної системи партнерства та співробітництва всіх контактних аудиторій, де ключовим визнається психологічний мікроклімат.

Проведений сутнісний аналіз визначень організаційної культури дає змогу окреслити організаційну культуру як систему партнерських взаємовідносин, розгалужених взаємозв'язків та взаємодій, які сформувалися на підприємстві на основі визначених цінностей, базових уявлень, стандартів і регламентів організаційної поведінки, необхідних для досягнення її мети та завдань. Мета та цінності визначаються місією під-

приємства і не можуть їй суперечити. Але якщо мета вказує конкретні напрями розвитку підприємства, то цінності окреслюють методи й засоби для досягнення мети. Набір цінностей для підприємства є надзвичайно важливим, оскільки саме він окреслює орієнтири та напрями досягнення мети. І якщо мета конкурентів може збігатися, то через різні цінності методи її досягнення будуть різними, тобто й організаційна культура буде іншою. «Організаційні цінності, звичайно підприємства підвищують координацію, зацікавленість у спільній діяльності, сприяють самоусвідомленню себе як частини загального результату» [5].

Метою формування організаційної культури в телекомунікаційних підприємствах слід визнати довгострокове забезпечення високої прибутковості, адаптації до деформацій зовнішнього середовища, генерування додаткових конкурентних переваг за рахунок нарощення унікальних компетентностей, підвищення ефективності та якості управління.

Акцентуємо, що формуванню організаційної культури в телекомунікаційних підприємствах притаманні стратегічний характер та зорієнтованість на компетентності працівників. Саме тому успішні підприємства «характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення; виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників» [7].

Складниками організаційної культури телекомунікаційних підприємств слід визнати: місію і цінності підприємства; історію виникнення і розвитку підприємства; організаційну структуру; організаційний дизайн; норми, правила, регламенти організаційної поведінки; систему мотивації та стимулювання персоналу; стандарти стилю керівництва; імідж та бренд підприємства; кадрову політику; досвід використання організаційного інструментарію. Під час формування організаційної культури телекомунікаційному підприємству необхідно дотримуватися пропорцій між усіма її складниками, рівнями та ієрархічними пластами, а також урахувати якісні й кількісні їх характеристики, загрози, внутрішні ризики та можливості і зовнішні обмеження, які можуть прискорити чи загальмувати і знизити організаційний розвиток підприємства.

Принципами формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств доцільно визнати: комплексність, ціннісну орієнтацію, системність, історичність, ефективність, нав'язування та інтеграційність.

Функціями формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств доцільно визначити: планування, моделювання, прогнозування, мотиваційну, адаптивну, контролюючу, координаційну, оціночну, інтеграційну.

Телекомунікаційні підприємства за останнє десятиліття пережили складні процеси економічних перетворень (зміну форм власності, структурні трансформації) й адаптуються до амплітуд кризових

деформацій. Утрата технічного, виробничого, технологічного, кадрового і фінансового потенціалу, коливання попиту на телекомунікаційні послуги, невисокі темпи інноваційної активності, зниження конкурентоспроможності вплинули на рівень організаційної культури телекомунікаційних підприємств. Нині сильна організаційна культура має стати важливим складником їх функціонування. Особливості формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств пояснюються багатofакторністю впливу та різновекторним спрямуванням дії її складників. Специфіка характеристик організаційної культури телекомунікаційних підприємств та підвищення її ролі зумовлюють зміни взаємодій усіх контактних аудиторій, які поступово видозмінюють якість їх співпраці й партнерства. Зарубіжна практика переконує, що підприємства телекомунікаційної галузі, які розглядають організаційну культуру як свій стратегічний актив, функціонують більш успішно. На жаль, лише великі вітчизняні телекомунікаційні підприємства приділяють достатню увагу організаційній культурі, а інші все ще не усвідомили її роль і вагомість.

Організаційна культура, формуючи стійкі взаємодії, взаємозв'язки і комунікаційні ланцюги всередині телекомунікаційного підприємства, генерує його організаційний потенціал, за рахунок якого воно зможе вистояти в умовах кризових потрясінь і розвиватися за рахунок унікальних компетентностей та додаткових конкурентних переваг.

Ми підтримуємо тезу про те, що «не існує «поганих» чи «добрих» організаційних культур» [11], а є організаційна культура, яка виступає додатковим активом телекомунікаційного підприємства і допомагає підвищувати конкурентоспроможність, а є така, що не дає можливості успішно розвиватися, примножувати конкурентні переваги і веде до банкрутства. Сильною вважається організаційна культура, яка забезпечує телекомунікаційному підприємству стабільність організаційного розвитку, зрозумілі стосунки з усіма контактними аудиторіями, яка сприяє нарощенню компетентностей.

Під час формування організаційної культури телекомунікаційним підприємствам слід використовувати прийняті традиції, цінності, стандарти організаційної поведінки, зовнішні атрибути, враховуючи специфіку їх функціонування. Наявність специфічних галузевих чинників телекомунікаційних підприємств вносить суттєві корективи до традиційних технологій та інструментів формування організаційної культури.

Акцентуємо, що формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств – складна і довготривала процедура, яка потребує чіткої покрокової побудови послідовних етапів, що «поєднують внутрішні можливості із зовнішніми чинниками» [3, с. 61]. Такими етапами доцільно визнати: визначення місії, мети та завдань упровадження організаційної культури телекомунікаційних підприємств; визначення принципів, функцій, суб'єкта та об'єкта організаційної куль-

тури; виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу; встановлення критеріїв та індикаторів оцінки формування організаційної культури; діагностику існуючої організаційної культури телекомунікаційних підприємств та її впливу на конкурентну позицію та продуктивність працівників; розроблення орієнтирів та стандартів ідеальної організаційної культури телекомунікаційних підприємств; формування цінностей, норм, регламентів та правил ідеальної організаційної поведінки персоналу; встановлення методів та інструментів імплементації сформованих цінностей, норм, регламентів, правил організаційної поведінки; розроблення системи взаємодій, інформаційно-комунікаційних ланцюгів, створення легенд, символів, ритуалів, обрядів; співставлення існуючої та ідеальної організаційної культури телекомунікаційних підприємств; аналітичний аналіз результатів дослідження; формування стратегії та плану заходів щодо формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств; розроблення навчальних програм адаптації та нарощення компетентностей персоналу; адаптацію організаційної структури; імплементацію стратегії організаційної культури; проведення моніторингу та контролю над виконанням ухвалених заходів; внесення змін та коректування заходів щодо усунення недоліків розвитку організаційної культури, вдосконалення її характеристик та формування нових компетенцій телекомунікаційних підприємств.

Зважаючи на масштабність, вагомість і багатoveкторність феномену організаційної культури телекомунікаційних підприємств, на її формування впливають спонтанно та цілеспрямовано різноманітні чинники. Чинники впливу на формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств традиційно розподіляють на внутрішні і зовнішні.

До зовнішніх чинників формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств варто віднести: особливості етнічної, національної і субнаціональної культури; нормативно-правове поле; систему вірувань; партнерів, постачальників, конкурентів, кредиторів, клієнтів; ключові принципи формування сім'ї та родинні взаємовідносини; науково-технічний прогрес та систему освіти; економічну систему та економічну ситуацію в країні; норми державного регулювання бізнесу; політичну систему та політичну ситуацію в країні; динаміку та коливання конкурентного середовища; розвиток технічних, організаційних, технологічних та інформаційно-комунікаційних інновацій; тіншові чинники (корупція, рейдерство, злочини); зміну організаційно-правових засад функціонування бізнесових структур.

Зауважимо, що занадто вагомий вплив зовнішніх чинників зумовлює втрату керованості організаційної культури та, відповідно, зменшення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.

До зовнішніх чинників формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств належать: місія, цілі та завдання підприємства; зміна власника та

керівництва; ставлення менеджменту до нестандартних ситуацій; розширення, розвиток, диверсифікація діяльності підприємства; наявні ресурси на підприємстві; розмір підприємства та його технологічне оснащення; компетентності та потреби персоналу; специфіка управління персоналом; стадія життєвого циклу підприємства; специфіка організаційних взаємодій та зв'язків; галузева приналежність підприємства; використання новітніх технологій та якісного програмного забезпечення; існуючі традиції, міфи, історії, ритуали та звичаї; механізм стимулювання та мотивації персоналу; готовність працівників до змін.

Урахування впливу зазначених внутрішніх чинників є передумовою формування сильної, якісної організаційної культури, і, навпаки, недостатнє їх урахування може зумовити зменшення результативності та конкурентоспроможності діяльності телекомунікаційного підприємства.

Водночас зауважимо, що вплив самої організаційної культури на успішне функціонування та конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства опосередковується через взаємодію працівників, що передбачає формування бажаної організаційної поведінки і відповідних компетенцій, формування лояльності персоналу через використання інструментарію внутрішнього маркетингу. Варто встановити методологічні засади систематизації внутрішніх та зовнішніх чинників і можливості їх дієвого прикладного використання для коректування сценаріїв організаційної поведінки персоналу телекомунікаційного підприємства виходячи зі змістовних та процедурних властивостей організаційної культури. Змістовні властивості характеризують її структурну єдність, а процедурні – відображають динаміку моделей організаційної поведінки і взаємодії різних контактних аудиторій на основі спільних цінностей, інтересів, базових уявлень, тобто процедурні характеристики більш гнучкі і змінюються швидше, ніж змістовні.

Внутрішні та зовнішні чинники зумовлюють необхідність постійного вдосконалення організаційної культури телекомунікаційних підприємств. Здійснення вдосконалень та відповідних змін організаційної культури в телекомунікаційних підприємствах має опиратися на принципи максимальної результативності. М. Магура і М. Курбатова пропонують до таких принципів віднести таке: ініціатором і провідником змін повинно бути вище керівництво; в основі змін повинно бути соціальне навчання, яке дасть персоналу зразки для наслідування; використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей; забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів; зміни в організаційній культурі повинні поширитися як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління [8, с. 100–101].

Ключовим чинником під час розроблення програми вдосконалення організаційної культури стає проблема подолання опору трансформаційним змінам. Тому для

результативної трансформації організаційної культури доцільним вважаємо комплекс таких заходів: розвиток бажаних складників організаційної культури; інформування персоналу про мету, цінності, стандарти та регламенти діяльності підприємства; перманентна адаптація організаційної культури до змін та тенденцій конкурентного середовища; ретельний відбір нових фахівців за ціннісними уявленнями та організаційною поведінкою, що відповідає стандартам підприємства; стимулювання та мотивація персоналу, які підтримують мету, цінності, стандарти та регламенти діяльності підприємства.

Трансформація організаційної культури на телекомунікаційному підприємстві передбачає «об'єднання всіх процесів, що ведуть до зміни складу, властивостей, структури зв'язків і відносин, складових елементів виробничо-економічної системи: інноваційні процеси, економічне зростання підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів підприємства, процеси реструктуризації та приватизації підприємства, процеси кризового розвитку й антикризового управління підприємством, що дає змогу зробити кількісні та якісні зміни в усіх функціональних сферах виробничо-економічної системи» [4]. В. Томілов серед ефективних методів удосконалення організаційної культури наголошує на таких, як «підтримка та заохочення існування в колективі різноманітних точок зору, створення високого рівня міжособистісних відносин і прагнення до колективного вирішення завдань, отримання працівниками частки повноважень керівника, що сприяє підвищенню ступеня відповідальності за роботу, формування у працівників креативного мислення, яке є джерелом нововведень у різних галузях» [12].

Для встановлення результативності існуючої організаційної культури та виявлення її слабких та сильних сторін необхідно проводити її оцінку. Д. Мацумото відзначає, що «обмеженість існуючих способів оцінки організаційної культури полягає у тому, що всі вони досліджують її лише на рівні окремих працівників, не враховуючи при цьому впливу національної культури та субкультури структурних підрозділів» [9]. К. Кameron і Р. Куїнн переконують, що «для отримання змістовного результату оцінки організаційної культури доцільно формувати профіль культури, який генерується на основі бальної оцінки» [6]. Таку позицію підтримують Р. Кілман і М. Сакстон, які стверджують, що для оцінки організаційної культури підприємства слід використовувати «метод складання профілю культурного розриву, який дає змогу визначити різницю між бажаним та існуючим станом організаційної культури на підприємстві» [1]. Г. Хаєт вибирає кваліметричний метод оцінки, використання якого «дає змогу структурувати явище, визначити його тип, структуру і взаємозв'язки між елементами» [7].

Ми дотримуємося позиції, що потрібно використовувати комплексну оцінку організаційної культури, яка має поєднувати різноманітні методи кількісної та якісної оцінки ключових характеристик її складників. Так,

для її кількісної оцінки варто використовувати економіко-математичні методи, визначення фінансових та кадрових індикаторів, економіко-математичне моделювання, факторний, кореляційний та кластерний аналіз. Для якісної оцінки її складників доцільно використати контент-аналіз, опитування, анкетування персоналу та висновки незалежних експертів.

Така комплексна оцінка організаційної культури здатна забезпечити об'єктивність визначення рівня її дієвості та адаптивності, оскільки економічна ефективність є матеріальною платформою інноваційної та інтелектуальної активності, яка генерує додаткові конкурентні переваги та підвищує економічні здобутки телекомунікаційних підприємств.

Перевагами запропонованого підходу до оцінки організаційної культури є: його практична зорієнтованість; простота і доступність здійснення у максимально стислі терміни; широта охоплення; комплексність, що передбачає якісну та кількісну оцінку ключових характеристик організаційної культури; об'єктивність, основою якої є використання різноманітного інформаційного масиву, емпіричного матеріалу та аналітичних узагальнень.

Таким чином, організаційна культура є стратегічним чинником організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства. Формування організаційної культури дає змогу краще зрозуміти цінності й інтереси діяльності телекомунікаційного підприємства та його призначення.

Висновки. У статті обґрунтовано концептуальні засади формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств, зокрема визначено важливість і роль організаційної культури, окреслено її сутнісні характеристики та мету, визначено складники, принципи й функції організаційної культури, виявлено її особливості формування у телекомунікацій-

них підприємствах, запропоновано послідовні етапи її розроблення, розкрито чинники впливу, встановлено критерії та індикатори оцінки дієвості організаційної культури, що сприятиме в телекомунікаційних підприємствах: визначенню місії, завдань підприємства; підвищенню конкурентоспроможності за рахунок урахування тенденцій, ризиків, загроз та нових можливостей; генеруванню нових конкурентних переваг; поліпшенню організаційного клімату підприємства; формуванню позитивного іміджу підприємства; налагодженню ефективних інформаційно-комунікаційних ланцюгів та взаємодій; модернізації організаційних цінностей та організаційної поведінки. Авторська комплексна оцінка організаційної культури здатна забезпечити об'єктивність визначення рівня її дієвості та адаптивності, оскільки економічна ефективність є матеріальною платформою інноваційної та інтелектуальної активності, яка генерує додаткові конкурентні переваги та підвищує економічні здобутки телекомунікаційних підприємств. Перевагами запропонованого підходу до оцінки організаційної культури є: його практична зорієнтованість; простота і доступність здійснення у максимально стислі терміни; широта охоплення; комплексність, що передбачає якісну та кількісну оцінку ключових характеристик організаційної культури; об'єктивність, основою якої є використання різноманітного інформаційного масиву, емпіричного матеріалу та аналітичних узагальнень.

Фактично завдяки формуванню організаційної культури телекомунікаційне підприємство збільшує обсяги прибутків не за рахунок розширення асортименту послуг та вкладення інвестиційного капіталу, а за рахунок використання інтелектуального й організаційного потенціалу, впровадження інновацій, узгодження мети, цінностей та інтересів підприємства, підвищення конкурентної позиції.

Список літератури:

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Москва : Финансы и статистика, 1999. 248 с.
2. Веснін В.Р. Основи менеджменту. Київ : Еліт, 2004. 560 с.
3. Захарчин Г.М. Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2009. № 1(23). С. 57–63.
4. Егоров П.В., Алексеенко Н.В. Стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью производственных систем : монография. Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2005. 176 с.
5. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2010. № 3. С. 62–67.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. И.В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
7. Корпоративна культура / за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организационная культура. Организационное поведение. Самара : Бахрах-М, 2006. 752 с.
9. Мацумото Д. Психология и культура / пер. с англ. Т. Гутман. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 717 с.
10. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 102 с.
11. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Москва : ИНФРА-М, 2011. 151 с.
12. Томилов В.В. Культура предпринимательства. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 176 с.
13. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 336 с.

References:

1. Alekseeva M.M. (1999) *Planirovanie deyatel'nosti firmy* [Planning of the company]. Moscow : Finansyi i statistika. 248 p. (in Russian)
2. Vesnin V. R. (2004) *Osnovi menedjmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv : TOV Vidavnistvo Elit. 560 p. (in Ukrainian)
3. Zaharchin G. M. (2009) Peredumovi rozvitku organizatsiynoi kulturi na pidpriemstvi v umovah globalizatsii [Prerequisites for the development of organizational culture in an enterprise in the context of globalization]. *Ekonomichniy prostir*. no. (23). pp 57-63. (in Ukrainian)
4. Egorov P.V., Alekseenko N.V. (2005) *Strategicheskiiy monitoring v upravlenii finansovo-hozyaystvennoy deyatel'nostyu proizvodstvennyih sistem* [Strategic monitoring in the management of financial and economic activity of production systems] : monografiya. Donetsk : OOO „YUgo-Vostok, LTD”. 176 p. (in Ukrainian)
5. Kalinichenko T. I. (2010) Teoretichni pidhodi do tлумachennya organizatsiynoi kulturi [Theoretical approaches to the interpretation of organizational culture]. *Derjava ta regioni. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnistvo*. no. 3. pp 62–67. (in Ukrainian)
6. Kameron K., Kuinn R. (2001) *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kultury* [Diagnosis and change of organizational culture] / per. s angl. I.V. Andreevoy. Sankt-Peterburg : Piter. 320 p. (in Russian)
7. *Korporativna kultura* (2003) [Corporate culture] / pid zag. red. G.L. Naeta. Kyiv : tsentr navchalnoi literaturi. 403 p. (in Ukrainian)
8. Magura M. I., Kurbatova M. B. (2006) *Organizatsionnaya kultura. Organizatsionnoe povedenie* [Organizational culture. Organizational behavior] / redaktor-sostavitel Raygorodskiy D.YA. Samara: Izd. dom „Bahrah-M”. 752 p. (in Russian)
9. Matsumoto D. *Psihologiya i kultura* (2003) [Psychology and culture] / per. s angl. T. Gutman. Sankt-Peterburg : Piter. 717 p. (in Russian)
10. Spivak V.A. (2000) *Organizatsionnoe povedenie i upravlenie personalom* [Organizational behavior and personnel management]. Sankt-Peterburg : Piter. 102 p. (in Russian)
11. Tihomirova O. G. (2011) *Organizatsionnaya kultura: formirovanie, razvitie i otsenka* [Organizational culture: formation, development and evaluation]. Moscow : INFА-M. 151 p. (in Russian)
12. Tomilov V.V. (2000) *Kultura predprinimatelstva* [Entrepreneurship culture]. Sankt-Peterburg : Piter. 176 p. (in Russian)
13. Hmil F. I. (2003) *Osnovi menedjmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv : Akademvidav. 608 p. (in Ukrainian)
14. SHeyn E. (2007) *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. Sankt-Peterburg : Piter. 336 p. (in Russian)

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье обоснованы концептуальные основы формирования организационной культуры телекоммуникационных компаний, в частности определены важность и роль организационной культуры, ее сущностные характеристики и цели, составляющие, принципы и функции организационной культуры, выявлены ее особенности формирования в телекоммуникационных предприятиях. Предложены последовательные этапы ее разработки, раскрыты факторы влияния, установлены критерии и индикаторы оценки действенности организационной культуры в телекоммуникационных предприятиях, которые содействуют: определению миссии, задач предприятия; повышению конкурентоспособности за счет учета тенденций, рисков, угроз и новых возможностей; генерированию новых конкурентных преимуществ; улучшению организационного климата предприятия; формированию положительного имиджа предприятия; налаживанию эффективных информационно-коммуникационных цепочек и взаимодействий; модернизации организационных ценностей и организационного поведения.

Ключевые слова: организационная культура, телекоммуникационные предприятия, концептуальные основы формирования.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE ESTABLISHMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

The article substantiates the conceptual foundations of the formation of the organizational culture of telecommunication enterprises, in particular defines the importance and role of the organizational culture, outlines its essential characteristics and purpose, defines the components, principles and functions of the organizational culture, reveals its peculiarities of formation in telecommunication enterprises, proposes successive stages factors of influence, established criteria and indicators for evaluating the effectiveness of organizational culture, which will promote in telecommunication facilities: defining the mission, tasks of the enterprise; increasing competitiveness by taking into account trends, risks, threats and new opportunities; generating new competitive advantages; improving the organizational climate of the enterprise; formation of a positive image of the enterprise; establishing effective information and communication circuits and interactions; modernization of organizational values and organizational behavior. An authoritative integrated assessment of organizational culture is capable of providing objectivity in determining its level of effectiveness and adaptability, since economic efficiency is a material platform for innovation and intellectual activity that generate additional competitive advantages and increase the economic gains of telecommunication enterprises. The advantages of the proposed approach to the evaluation of organizational culture are: its practical orientation; simplicity and availability of implementation in the shortest possible time; breadth of coverage; comprehensiveness that involves qualitative and quantitative assessment of key characteristics of organizational culture; objectivity based on the use of a diverse array of information, empirical material and analytical generalizations. In fact, due to the formation of organizational culture, the telecommunication company increases profits not by expanding the range of services and investing capital, but by utilizing intellectual and organizational potential, introducing innovations, aligning the enterprise's goals, values and interests, and increasing its competitive position.

Key words: organizational culture, telecommunication enterprises, conceptual principles of formation.