

УДК 351.85; 658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-15>

Лепейко Т. І.  
Баркова К. О.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## РОЗРОБЛЕННЯ МАТРИЦІ СУМІСНОСТІ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена розробленню матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. Було проведено аналіз останніх досліджень та публікацій, на основі яких сформовано необхідність подальших досліджень цієї тематики та виділено основні проблеми. Для більш повної характеристики було розглянуто типи організаційної культури, які знайшли відображення в більш ранніх роботах та представили типи стратегій, які вже були узагальнені у попередніх публікаціях авторів. Це дало змогу побудувати базу дослідження та виявити зв'язок між цими двома поняттями. Як результат, було представлено матрицю сумісності, яка детально демонструє залежність результату впровадження тієї чи іншої стратегії від характеристик наявної культури. Окрім того, дано пояснення до кожного блоку, виходячи з результатів проведеного нами аналізу, та обґрунтовано практичну значущість дослідження. **Ключові слова:** організаційна культура, стратегічне планування, сумісність стратегії, підприємство, культура.

**Постановка проблеми.** Першорядне значення для вирішення поставлених нами завдань мають дослідження, безпосередньо спрямовані на твердження, що культура організації може змінюватися під впливом стратегії, що стратегія також впливає на поведінку працівників, що поведінка і культура взаємно підсилюють і підтримують одна одну.

Розкриваючи цю тему, не можна не згадати про актуальність, тому що перед кожною фірмою стоїть питання про відповідність її стратегії, яка існує в організаційній культурі.

На стадії визначення стратегії необхідно, по можливості, максимально враховувати те, які труднощі зі зміною організаційної культури можуть виникнути під час виконання стратегії, і намагатися, якщо це можливо, вибирати таку стратегію, яка не зажадає проведення свідомо нездійсненних дій щодо зміни організаційної культури.

Перспективу для вирішення цієї проблеми відкриває розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією, що є основою для подальших планувальних підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Раніше це питання ґрунтовно розглядалося такими вченими, як Г. Шварц та С. Девіс. Саме вони запропонували матрицю оцінки культурного ризику з варіантами вирішення конфлікту. Детальніше це питання описано в роботі авторів [1]. У свій час А.І. Наумов запропонував розкласти стратегію на декілька складових частин, що утворить широкий спектр стратегічних дій. Окрім того, подібними дослідженнями займалися О.С. Виханський, Г. Мінцберг, У. Вефер та багато інших. Проте, як і в більшості досліджень цієї тематики, деякі деталі можуть бути вже неактуальними або потребувати додаткових елементів.

**Виділення не вирішених раніше загальної проблеми.** Глибокий і всебічний розгляд різних аспектів теорії і практики відповідності організаційної культури стратегії міститься в працях багатьох дослідників, де дається наукове обґрунтування зв'язку цих двох понять. При цьому не можна не помітити, що за увагою багатовимірності й обширності досліджень ще багато властивостей і механізмів цього зв'язку вимагають додаткового розгляду, оскільки немає єдиного підходу для визначення їхньої взаємозалежності на практиці.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є теоретичний аналіз наявних досліджень цієї тематики

та практичний внесок у вигляді побудови матриці сумісності організаційної культури та стратегії підприємства. Особливе значення у світлі нових завдань набуває розроблення ефективних шляхів щодо роботи з персоналом, саме тому ця сфера є дуже перспективною і потребує сучасних рішень.

**Виклад основного матеріалу.** В епоху великих економічних, наукових та соціальних звершень необхідно пам'ятати, що одну з найважливіших ролей у постанові сучасних умов відіграє вміння організувати працю та зробити правильні рішення щодо майбутніх кроків. Звісно, що на це впливає багато факторів – як зовнішніх, так і внутрішніх, проте не слід забувати про такий важливий зв'язок між організаційною культурою та стратегіями підприємства. Використовуючи дані, отримані під час визначення рівня цього зв'язку, можна зробити висновки щодо доцільності впровадження нових стратегій, побачити поточну ситуацію на підприємстві стосовно проблем виконання поставлених цілей або виявлення проблем на початковому рівні під час прогнозування. Насамперед багатьох проблем, пов'язаних із впровадженням стратегій вдасться уникнути завдяки використанню запропонованої моделі. Як було вже ґрунтовно викладено у попередніх статтях та тезах автора, змінити стратегію підприємства простіше, доцільніше та коректніше, ніж організаційну культуру. Тож викладення матеріалу в цій статті буде спиратися саме на це твердження, і запропонований метод обчислення сумісності організаційної культури та стратегії за негативного результату буде мати на увазі перехід на іншу стратегію, а не зміну організаційної культури.

Побудова моделі сумісності організаційної культури та стратегії підприємства є абсолютно новим кроком у дослідженні впливу цих систем одна на одну. Насамперед це дозволить підприємствам на початковому етапі виявити несумісність та почати працювати у цьому руслі, що дасть змогу уникнути невдачі на самому початку.

Для того, щоб розробити цю матрицю, необхідно виявити ключові стратегії та види організаційної культури.

Види стратегій підприємства були представлені та детально описані в роботі авторів [2]. Щодо типів організаційних культур, то було вирішено розглянути найкоротший та точний варіант класифікації, який представив американський дослідник У. Оучі (рис. 1).

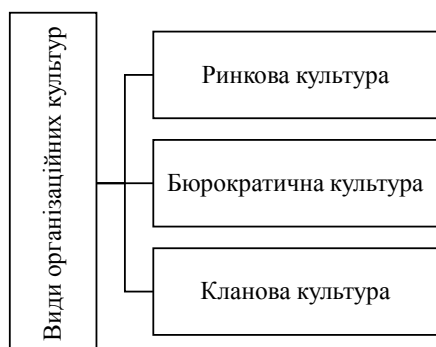


Рис. 1. Види організаційних культур за У. Оучі

Джерело: [3]

1. Ринкова культура характеризується пануванням вартісних відносин і орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в межах такої культури є власність на ресурси.

Ринкова організаційна культура – це тип організаційної культури, який домінує в компаніях, жорстко орієнтованих на позитивний комерційний результат.

Головне в цій культурі – обов'язкове виконання завдання, яке перед тобою поставлено. Культура характеризується цілеспрямованими співробітниками і високим рівнем суперництва між собою. Лідери таких компаній – жорсткі керівники і непримиренні конкуренти, які непохитні у своїх намірах і вимогливі до себе і співробітників. Основною сполучною ланкою для організацій такого типу є прагнення перемагати. Головне – це репутація компанії і її успіх, що є предметом загальної радості. Головна і жорстко контрольована лінія поведінки такої організації – конкурентоспроможність на ринку.

Головними установками бізнесу таких компаній є прибутковість, досягнуті результати, положення в ринкових нішах, розтяжні цілі і безпечні бази споживачів. Виходячи з цього, були визначені стрижневі цілі для компаній з організаційною структурою ринкового типу – ними стали конкурентоспроможність і продуктивність. Для досягнення цих стрижневих цілей робиться сильний акцент на зовнішніх позиціях компанії і контролі за її діяльністю [4].

2. Бюрократична культура заснована на пануванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади тут служить посада членів організації.

Посада співробітників організації, тобто їх положення в ієрархії, є джерелом їх влади. Кожен крок співробітників визначено чітко прописаними і формалізованими процедурами. Основні компетенції вищого керівництва компанії бюрократичної організаційної культури – вміння точно знати, що, як і коли організувати і як це скоординувати і проконтролювати.

Для таких компаній основною цінністю є:

- офіційна політика;
- встановлені в ній правила;
- передбачуваність її поведінки в довгостроковій перспективі;
- підтримання початкового напрямку її діяльності.

Диверсифікація виробництва в компаніях з таким видом організаційної структури не вітається. Для співробітників, які в більшості випадків, відрізняються технологічною дисциплінованістю, встановлюються заздалегідь певні правила. Більшість, якщо не всі, співробітників орієнтовані на думку керівництва. Всі питання, наприклад

пов'язані зі скороченням персоналу, вирішуються керівником і всі це прекрасно розуміють.

Гарне планування всієї діяльності в організації з бюрократичною організаційною культурою забезпечує планомірність, розміреність і передбачуваність поведінки організації в доступному для огляду майбутньому. Чітко розписані функції дозволяють системі мати довгострокову пам'ять і велику скарбничку досвіду, за рахунок яких організація здатна еволюціонувати і рости невеликими темпами. Процес адаптації нових співробітників в таких організаціях проходить простіше, ніж в інших організаційних структурах, наприклад в таких, як кланова чи ринкова. Жорстко встановлені правила ведення бізнесу в таких організаціях забезпечують співробітникам безпеку від експлуатації, а стабільність, яка дозволяє прогнозувати дії заздалегідь, робить атмосферу більш безпечною. Організація з такою культурою завжди винагороджує співробітників за чітке дотримання всіх затверджених правил. Цінність сталості та надійності тут дуже висока. Для того, щоб відчувати себе в цілковитій безпеці, людям необхідно просто відповідати прописаним стандартам. Чим більше ясних інструкцій – тим менше почуття невпевненості співробітників.

До безперечних мінусів, зокрема, можна віднести складну процедуру реалізації будь-яких змін. Даний недолік особливо відчутний, коли діяльність організації здійснюється в умовах бурхливо змінюваного і нестабільного зовнішнього середовища [5].

3. Кланова культура доповнює попередні. Її основу складають внутрішні цінності організації, що направляють діяльність останньої. Джерелом влади тут служать традиції.

Кланова організаційна культура характеризується високим рівнем гнучкості і внутрішнім фокусом. Кланова культура являє собою дружній колектив, члени якого мають спільні цінності та принципи. У такому типі культури організації і її підрозділи розглядаються як велика сім'я, а керівники компанії відіграють роль вихователів.

Для організацій з таким типом організаційної культури характерний високий рівень згуртованості колективу. В основі прихильності організаційним цінностям лежать традиції і відданість колективу. Найбільше значення в таких компаніях надається моральному клімату всередині колективу і його згуртованості. З точки зору взаємодії з зовнішнім середовищем така організація визначає свій успіх через турботу про споживачів.

В рамках кланової організаційної культури заохочується командна робота і згода між членами колективу. Керівництво організації докладає максимальних зусиль для забезпечення взаєморозуміння між співробітниками [6].

Окрім того, своє дослідження У. Оучі [7] побудував на порівняльному аналізі семи змінних корпоративної культури, серед яких:

- зобов'язання організації щодо працівника;
- оцінка виконання роботи;
- планування кар'єри;
- система контролю;
- прийняття рішень;
- рівень відповідальності;
- інтерес до людини.

Зобов'язання організації щодо працівників. Згідно з Оучі, в організаціях всіх трьох типів високо цінують низький рівень плинності кадрів. Звільнення застосовуються тільки в безвихідному становищі. Однак те, як підтримується ця культурна цінність, розрізняє зазначені три типи організацій.

Якщо в Японії частіше використовується система довічного найму, то американські фірми традиційно орієнтуються на короткостроковий найм, надаючи індивіду свободу вибору. На практиці більшість американських робітників і службовців будують кар'єру, рідко змінюючи місце роботи.

Оцінка виконання роботи. Організації всіх трьох типів проводять оцінку, використовуючи як кількісні, так і якісні вимірники. Так, у «чисто» американській фірмі оцінюється швидко просування, засноване на оцінці роботи за допомогою безлічі кількісних вимірників.

Планування кар'єри. Кількість функцій, які виконуються в процесі просування по службі, значно відрізняє японського й американського менеджера. «Третій» шлях пропонує урізноманітнити кар'єру менеджера виконанням трьох-п'яти функцій (помірна спеціалізація).

Система контролю. Без контролю не обходиться жодна організація. Однак кожна з них здійснює його по-своєму. Якщо типова американська фірма має чітку, ясну і досить формальну систему звітності, то для ідеальної моделі пропонується японський підхід, коли контроль здійснюється із застосуванням неформальних і менш структурованих механізмів. Одним із найбільш ефективних механізмів контролю є організаційна культура.

Прийняття рішень. Перевага віддається японському варіанту, коли рішення в організації приймаються на рівні групи і на консенсуальній основі.

Рівень відповідальності. Модель Оучі пропонує фірмі типу «Z» ввести індивідуальну відповідальність за групового методу прийняття рішень. Мається на увазі, що дві різні культурні цінності (групове рішення й індивідуальна відповідальність) повинні вжитися одна з одною. Як правило, це здійснюється за рахунок застосування механізму участі в управлінні, який передбачає збереження за менеджером останнього слова при прийнятті рішень. Американська індивідуальність при цьому не страждає.

Інтерес до людини. Дотримуючись японського підходу, Оучі пропонує у варіанті «Z» розглядати особистість в організації ширше, ніж просто працівника, виявляти цікавість до його сімейного життя, захоплення, віри, бажань, побоювань і натхнень. Типово американський підхід – бачити в індивіді лише працівника – обмежує можливості управління людиною в організації.

Як можна бачити, У. Оучі бере до уваги досить багато факторів, що впливають на побудову організаційної культури на підприємстві. Це дало

можливість для більш правильного визначення типів організаційної культури.

На рис. 2 наведена матриця сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства, яка була розроблена авторами. Слід мати на увазі, що порівнюється вже існуюча або запланована стратегія із вже існуючою організаційною культурою. Окрім того, необхідно розуміти, що змінити стратегію набагато легше та менш затратно, аніж культуру. Усі ці фактори необхідно взяти до уваги, перш ніж користуватися моделлю.

Для того, щоб визначити, чи підходить стратегія до культури, введено позначення від 1 до 5, де 1 – підходить, 5 – критично не підходить, проте керівники можуть на свій страх та ризик приймати цю стратегію.

Пояснення:

Ринкова ОК-стратегія посилення позиції на ринку – гарна можливість захопити ринок, що є одним із пріоритетів.

Ринкова ОК-стратегія розвитку ринку – можливо зайняти ще один ринок.

Ринкова ОК-стратегія розвитку продукту – є шанс втратити репутацію, якщо продукт «не заїде» на ринок.

Ринкова ОК-стратегія зворотної вертикальної інтеграції – контроль над постачальниками є однією з місій даної ОК.

Ринкова ОК-стратегія прямої вертикальної інтеграції – впровадження залежить від того, наскільки це прибутково.

Ринкова ОК-стратегія центрованої диверсифікації – є доволі перспективною для подальшого розвитку.

Ринкова ОК-стратегія горизонтальної диверсифікації – є ризик некомпетентності у реалізації нового продукту.

Ринкова ОК-стратегія конгломеративної диверсифікації – взагалі одна із найскладніших до впровадження стратегій. Для ринкової ОК, яка націлена виключно на конкурентоспроможність та прибуток, вкрай важко буде ризикнути та впровадити нове виробництво.

Ринкова ОК-стратегія ліквідації – якщо підприємство не може вести подальший бізнес, то взагалі неважливо яка ОК існує на цьому підприємстві.

Ринкова ОК-стратегія «збору врожаю» – під час упровадження стратегій скорочення ця стратегія є найкращим варіантом за ринкової ОК, адже націлена на отримання максимального прибутку.

Ринкова ОК-стратегія скорочення – успіх цієї стратегії залежить від того, що саме підприємство збирається «скорочувати» і в яких цілях. Якщо

Стратегії розвитку бізнесу	Стратегії концентрованого росту			Стратегії інтегрованого росту			Стратегії диверсифікованого росту			Стратегії скорочення		
	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку продукту	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія ліквідації	Стратегія «збору врожаю»	Стратегія скорочення	Стратегія скорочення витрат
Ринкова	1	1	2	1	2	1	2	3	-	1	2	3(-)
Бюрократична	2	1	4	1	1	2	3	5	1	2	4	1
Кланова	2	1	1	2	2	1	1	1(2)	4(-)	3	2	1

Рис. 2. Матриця сумісності організаційної культури та стратегії підприємства

Джерело: власна розробка авторів

це скорочення пов'язане із перспективами розвитку інших напрямів замість поточних неприбуткових – ринкова організаційна культура впроваджується із цим завданням. Якщо це скорочення викликане необхідністю отримати кошти для подальшого існування компанії загалом, то цей захід дещо дестабілізує колектив. Тож впровадження цієї стратегії повинно повністю регулюватися керівництвом.

Ринкова ОК-стратегія скорочення витрат – стратегія має на увазі у деяких випадках закриття навіть прибуткових потужностей та припинення виробництва. Проте якщо це єдиний вихід, то необхідно провести тренінг із персоналом задля успішного виконання цього завдання.

Бюрократична ОК-стратегія посилення позиції на ринку – дещо агресивна стратегія для даної організаційної культури.

Бюрократична ОК-стратегія розвитку ринку – ця стратегія має гарний зв'язок із бюрократичною організаційною культурою, адже не суперечить встановленим правилам та є надійною у довгостроковій перспективі.

Бюрократична ОК-стратегія розвитку продукту – через те, що бюрократична організаційна культура складно працює в умовах диверсифікації, то впровадження цієї стратегії може привести до руйнівних наслідків.

Бюрократична ОК-стратегія зворотної вертикальної інтеграції – ця стратегія не суперечить ідеології бюрократичної організаційної культури.

Бюрократична ОК-стратегія прямої вертикальної інтеграції – завдяки упорядкованим діям та чітким посадовим інструкціям ця стратегія підходить до впровадження на підприємствах із бюрократичною організаційною культурою.

Бюрократична ОК-стратегія центральної диверсифікації – із усіх стратегій диверсифікованого росту ця є найбільш сприятливою для бюрократичної організаційної культури. Адже поточне виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове базується на вже існуючих можливостях.

Бюрократична ОК-стратегія горизонтальної диверсифікації – зважаючи на те, що ця стратегія передбачає виробництво нової продукції за рахунок відмінної від поточної технології, то під час її впровадження будуть виникати певні проблеми, адже бюрократична культура не підтримує таких змін. Навіть незважаючи на те, що новий товар орієнтований на споживача основного продукту.

Бюрократична ОК-стратегія конгломеративної диверсифікації – як було вже описано вище – ця стратегія є однією із найскладніших і для бюрократичної культури, це не є виключенням, бо вона має на увазі виробництво нового продукту та його реалізація на новому ринку. Так як недоліки цієї культури передбачають складну реалізацію будь-яких змін, то сумісність є досить нестабільною.

Бюрократична ОК-Стратегія ліквідації – за налагодженої системи праці, чітких інструкцій та прописаних правил підприємство із цієї організаційною культурою зможе впровадити стратегію ліквідації.

Бюрократична ОК-стратегія «збору врожаю» – зважаючи на ситуації, які приводять підприємство до використання стратегій ліквідації загалом – стратегія «збору врожаю» є не найгіршим варіантом для бюрократичної організаційної культури, навіть не зважаючи, що вона не націлена на максимальний прибуток в таких ситуаціях.

Бюрократична ОК-стратегія скорочення – через те, що ця стратегія частіше за все реалізується

диверсифікованими підприємствами, а ця культура не підтримує диверсифікацію, то впровадження такої стратегії є неможливим. Проте існує можливість, що підприємство може використати цей тип стратегій в умовах скорочення філіалів або дочірніх підприємств.

Бюрократична ОК-стратегія скорочення витрат – завдяки тому, що реалізація цієї стратегії полягає у тимчасових чи короткострокових заходах, це дає передбачливу поведінку та доступне для огляду майбутнє, тому впровадження цієї стратегії є перспективним.

Кланова ОК-стратегія посилення позиції на ринку – ця стратегія у деяких випадках передбачає об'єднання з іншими підприємствами задля встановлення контролю на ринку. А кланова організаційна культура спрямована на збереження цінностей всередині організації, проте із впровадженням цієї стратегії це буде важко зробити.

Кланова ОК-стратегія розвитку ринку – ніщо не суперечить впровадженню цієї стратегії.

Кланова ОК-стратегія розвитку продукту – командна робота та високий рівень гнучкості допомагає успіху цієї стратегії.

Кланова ОК-стратегія зворотної вертикальної інтеграції – створення дочірніх структур (що передбачено цією стратегією) може негативно вплинути на рівень згуртованості колективу, якщо він розподілиться між філіалами.

Кланова ОК-стратегія прямої вертикальної інтеграції – у клановій організаційній культурі усе, що стосується придбання якихось структур або зливання, буде працювати проти вже налагодженого мікроклімату на підприємстві. Проте якщо стратегія буде передбачати посилення контролю над посередниками, то це матиме успіх.

Кланова ОК-стратегія центральної диверсифікації – оскільки підприємство за цієї стратегії буде розробляти новий продукт, але на наявному ринку, залишаючи існуючий продукт, то вона є досить підходящою для кланової організаційної культури.

Кланова ОК-стратегія горизонтальної диверсифікації – при правильній оцінці підприємства власної компетентності ця стратегія має успішну сумісність.

Кланова ОК-стратегія конгломеративної диверсифікації – неможливо із повною впевненістю стверджувати, що ця стратегія (як одна із найскладніших) безперешкодно зіллється із клановою культурою, проте це найбільш відповідна культура для цього. Адже відданість колективу, внутрішній фокус та згода між членами колективу посприяють успішному виконанню цієї стратегії.

Кланова ОК-стратегія ліквідації – для колективу, що вважає себе великою сім'єю, ця стратегія буде дуже важка для прийняття. Але якщо немає альтернативи, то цей факт неминучий.

Кланова ОК-стратегія «збору врожаю» – для колективу, якому властива кланова організаційна культура, сам факт того, що підприємство може припинити своє існування є дуже пригнічуваним, тому ця стратегія не буде сприйнята належним чином.

Кланова ОК-стратегія скорочення – враховуючи той факт, що підприємство намагатиметься зробити все задля збереження свого існування, то ця стратегія є гарним рішенням.

Кланова ОК-стратегія скорочення витрат – кланова організаційна культура має на увазі високий рівень згуртованості колективу, тож ця стратегія «приживеться» в умовах кризи.

Окрім того, один із найпопулярніших типів організаційної культури був запропонований К. Камероном та Р. Куїнном [8] – адхократична культура. Це динамічне підприємницьке і творче місце роботи. Заради загального успіху працівники готові на особисті жертви і ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації стає відданість експериментування і новаторства. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво / надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість і свободу.

Цей тип автори не включили у матрицю відповідності, адже будучи новаторським він відповідає усім стратегіям та готовий до будь-яких змін.

**Висновки і пропозиції.** З міжнародної практики відомо, що часом правильні і на вигляд дуже підходящі стратегії і заходи організацій відкидаються або не отримують поширення, оскільки вони "чимось" не підходять підприємству. Як правило, це пов'язано з організаційною культурою. Це пояснюється тим, що існуюча організаційна культура в цьому разі входить у протиріччя зі структурою, системами і людьми, за допомогою яких нова стратегія повинна розглядатися на практиці. Тому, перш ніж приймати нову стратегію, необхідно визначитися, чи вписується вона в існуючу культуру підприємства, а якщо ні, то чи виправданий буде ризик прийняти її, і відповідно змінити культуру.

Власні спостереження і спеціальні дослідження в цьому плані показали, що важливим фактором успіху є ставлення колективу до поставленого завдання. Саме тому було прийнято рішення приділити увагу побудові матриці сумісності стратегії та організаційної культури, що дозволить завчасно спрогнозувати поведінку змін.

Слід зазначити, що деякі положення, висловлені тут, носять аналітичний характер і не виключають інших поглядів на взаємодію стратегій і організаційної культури. Цей матеріал спирається на теоретичну інформацію, а на практиці керівники, окрім культури, повинні брати до уваги економічний стан та майбутні перспективи. Окрім того, стратегії ліквідації включають вимушені дії, коли немає іншої альтернативи, тож дуже складно у цьому разі аналізувати сумісність.

Результати проведеного нами дослідження дозволяють зробити деякі окремі висновки, що становлять інтерес для практичного впровадження: по-перше, це унікальність цієї методики, по-друге – простота використання (не потрібно наймати додатковий штат співробітників, які займатимуться цим питанням), по-третє – новий етап у вивченні взаємозв'язку організаційної культури та стратегічного планування.

Загалом це дослідження має велику практичну значущість за рахунок можливості передбачення поведінки стратегії за певної організаційної культури. Аналізуючи змістовні аспекти, ми доходимо висновку про доцільність продовження вивчення цього напрямку, вдосконалюючи при цьому підхід загалом.

#### Список використаних джерел:

1. Божко К.О. Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. № 2. С. 11–14.
2. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.
3. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. М. : Экономика, 1984. 325 с.
4. Рыночная организационная культура. URL: [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/rynochnaya\\_organizacionnaya\\_kultura/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/rynochnaya_organizacionnaya_kultura/) (дата звернення: 06.04.2020).
5. Бюрократическая организационная культура. URL: [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/byurokraticheskaya\\_organizacionnaya\\_kultura/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/byurokraticheskaya_organizacionnaya_kultura/) (дата звернення: 06.04.2020).
6. Типы организационной культуры. URL: [https://spravochnick.ru/amp/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/typy\\_organizacionnoy\\_kultury/#klanovaya-kultura](https://spravochnick.ru/amp/menedzhment/organizacionnaya_kultura/typy_organizacionnoy_kultury/#klanovaya-kultura) (дата звернення: 06.04.2020).
7. Типология организационной культуры. *Научная электронная библиотека*. URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6860> (дата звернення: 07.04.2020).
8. Типы организационной культуры. *Управление персоналом*. URL: <https://psyfactor.org/personal/personal18-01.htm> (дата звернення: 07.04.2020).

#### References:

1. Bozhko K.O. (2016). Problemi vnutrishn'oi integracii ta zovnishn'oi adaptacii organizacijnoi kul'turi na pidpriyemstvi [Problems of internal integration and external adaptation of organizational culture at the enterprise]. *Economic and law paradigm of modern society*, no. 2, pp. 11–14.
2. Lepejko T.I., Barkova K.O. (2019). Obhruntuvannja teoretichnih zasad zv'jazku organizacijnoi kul'turi ta strategii pidpriemstva [Substantiation of theoretical foundations of the relationship between organizational culture and enterprise's strategy]. *Intelekt XXI*, no. 3, pp. 66–73.
3. Ouchi U. (1984). Metody organizacii proizvodstva. Japonskij i amerikanskij podhody [Methods of organizing production. Japanese and American approaches]. M.: Economics, 325 p.
4. Rynochnaja organizacionnaja kul'tura [Market organizational culture]. Available at: [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/rynochnaya\\_organizacionnaya\\_kultura/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/rynochnaya_organizacionnaya_kultura/) (accessed 6 April 2020).
5. Bjurokraticheskaja organizacionnaja kul'tura [Bureaucratic organizational culture]. Available at: [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/byurokraticheskaya\\_organizacionnaya\\_kultura/](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/byurokraticheskaya_organizacionnaya_kultura/) (accessed 6 April 2020).
6. Tipy organizacionnoj kul'tury [Types of organizational culture]. Available at: [https://spravochnick.ru/amp/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/typy\\_organizacionnoy\\_kultury/#klanovaya-kultura](https://spravochnick.ru/amp/menedzhment/organizacionnaya_kultura/typy_organizacionnoy_kultury/#klanovaya-kultura) (accessed 6 April 2020).
7. Tipologija organizacionnoj kul'tury [Typology of organizational culture]. *Nauchnaja jelektronnaja biblioteka [Scientific electronic library]*. Available at: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6860> (accessed 7 April 2020).
8. Tipy organizacionnoj kul'tury [Types of organizational culture]. *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Available at: <https://psyfactor.org/personal/personal18-01.htm> (accessed 7 April 2020).

**Лепейко Т. И.**

**Баркова Е. А.**

Харьковский национальный экономический университет  
имени Семена Кузнеця

## РАЗРАБОТКА МАТРИЦЫ СОВМЕСТИМОСТИ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

Статья посвящена разработке матрицы совместимости между организационной культурой и стратегией предприятия. Был проведен анализ последних исследований и публикаций, на основе которых сформулирована необходимость дальнейших исследований данной тематики и выделены основные проблемы. Для более полной характеристики были рассмотрены типы организационной культуры, которые нашли отражение в более ранних работах, и представлены типы стратегий, которые уже были обобщены в предыдущих публикациях авторов. Это позволило построить базу исследования и выявить связь между этими двумя понятиями. Как результат, была представлена матрица совместимости, которая подробно демонстрирует зависимость результата внедрения той или иной стратегии от характеристик существующей культуры. Кроме того, дано объяснение к каждому блоку, исходя из результатов проведенного нами анализа, и обоснована практическая значимость исследования.

**Ключевые слова:** организационная культура, стратегическое планирование, совместимость стратегии, предприятие, культура.

**Lepeyko Tetyana**

**Barkova Kateryna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## DEVELOPMENT OF A COMPATIBILITY MATRIX BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ENTERPRISE'S STRATEGY

### Summary

This scientific article is devoted to the development of a compatibility matrix between organizational culture and enterprise's strategy. In an era of great economic, scientific and social excellence, it is important to remember that one of the most important roles in the setting of modern conditions is the ability to organize work and make the right decisions about future steps. And the paramount importance for solving these tasks are studies that directly address the assertion that an organization's culture can change under the influence of strategy, that the strategy also influences the behavior of employees, that behavior and culture mutually reinforce and support one another. While revealing this topic, one cannot help with mention of the today's relevance, because each firm faces the question of the its strategy relevance, which exists in the organizational culture. The strategy definition stage should take into account, as far as possible, what difficulties in changes of organizational culture may entail when executing the strategy, and, if possible, try to choose a strategy that does not require consciously unfeasible actions to change organizational culture. The prospect of solving this problem is opened by the development of a compability matrix between organizational culture and strategy, which is the basis for further planning of the enterprise. An analysis of recent studies and publications was carried out, on the basis of which the need for further research on this topic was formed and the main problems were identified. For a more complete characterization, types of organizational culture were considered, which were reflected in earlier works and were presented types of strategies that were already generalized in previous publications of the authors. This allowed to build a research base and identify the relationship between these two concepts. As a result, a compatibility matrix was presented, which shows in detail the dependence between the result of strategy implementation and characteristics of the existing culture. In addition, based on the results of analysis was given an explanation for each block and was described the practical significance of the study.

**Keywords:** organizational culture, strategic planning, strategy compatibility, enterprise, culture.