

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-7>

Чопко Н. С.  
Мудра Ю. С.

Львівський національний університет імені Івана Франка

## ОЦІНКА ВПЛИВУ РІЗНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретико-прикладні питання формування організаційної культури в організації, проаналізовано її взаємозв'язок із загальною системою управління на підприємстві. Визначено основні чинники, що впливають на процес побудови корпоративної культури, зокрема специфіка діяльності, умови зовнішнього середовища та конкретні ситуації. Виокремлено основні відмінні риси організаційної культури американських, японських та українських компаній. Описано особливості побудови організаційної культури, використовуючи різні підходи, та окреслено основні переваги, які отримує компанія від їх реалізації та вплив на стратегічні перспективи розвитку. Досліджено вплив даного явища на забезпечення умов ефективної діяльності компанії. Виявлено головні проблеми трансформації організаційної культури відповідно до умов функціонування та перспектив розвитку компанії.

**Ключові слова:** організаційна культура, цінності, компетенції, корпоративне управління, трансформація організаційної культури

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища підприємство повинне бути максимально адаптивним та гнучким, чого важко досягнути лише шляхом змін, ініційованих керівництвом. Чималою мірою це залежить від організаційної культури, адже саме вона забезпечує концентрацію політики та ідеології життєдіяльності організації, системи її основних пріоритетів і цінностей, методів стимулювання та розподілу влади.

На сьогодні успішні підприємства відносяться до корпоративної культури як до вагомого засобу управління бізнесом та як до інструменту для створення серйозних конкурентних переваг на сучасному ринку. Саме тому в даних умовах у бізнесі організаційна культура виступає важливою умовою конкурентоспроможної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу аналізу та оцінці взаємозв'язку організаційної культури та ефективності компанії приділяли М. Мескон, Ф. Хедоурі, Дж. Лайкер [5], О. Білецька, О. Марченко, Л. Томаневич [1], В. Гевко [2], Г. Захарчин [3], В. Шевченко [4] та інші. Загалом ґрунтовне вивчення поняття організаційної культури потребує більш детального дослідження та аналізування для кращого розуміння, застосування та вдосконалення різними типами організацій.

**Мета статті.** Розгляд науково-методичних засад формування організаційної культури в залежності від використовуваного підходу та її вплив на розвиток організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Високі темпи розвитку підприємницької сфери, турбулентність і динамізм зовнішнього середовища, обмежений доступ до ресурсів змушує підприємства шукати нові джерела поновлення потенціалу їх стратегічного розвитку. Одним із таких джерел є організаційна культура. Детальний аналіз наукових джерел, дозволяє нам розглядати організаційну культуру як сформовану впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників [1]. Загалом, вона повністю відображає ті соціальні, економічні та

виробничі відносини, що склалися в організації і підтримуються її керівництвом.

Метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення його високої прибутковості за рахунок підвищення ефективності виробничого менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства в цілому.

Корпоративна культура зазвичай містить декілька основних елементів: підприємницькі цінності, корпоративні заходи, корпоративна етика, корпоративна філософія, стиль керівництва. Дані структурні елементи можуть змінювати свій склад в залежності від специфіки діяльності певного підприємства та умов, в яких воно перебуває. Процес їх формування являє собою чітку послідовність дій, яка призводить до змін в усіх структурних елементах підприємства.

Розглянувши підходи різних країн до запровадження організаційної культури, можна зробити висновок, що завдання її ефективного формування не має єдиного правильного рішення (табл. 1). Кожна з організацій є по-своєму складною і унікальною, вони різняться специфікою діяльності, умовами зовнішнього середовища та конкретними ситуаціями, у яких перебувають.

Яскравим прикладом успішної організаційної культури побудованої за американським підходом є компанія Netflix. Перший принцип функціонування корпоративної культури Netflix – концентрація талантів. Компанія намагається наймати в команду не просто добрих чи середніх фахівців – вони намагаються взяти найкращих. Для цього вони не дотримуються чіткої політики щодо оплати праці. Якщо керівництво помітило хорошого спеціаліста в іншій фірмі, йому будуть готові платити набагато вище, ніж може запропонувати ринок. Компанія вважає, що утримання, наприклад, чотирьох середніх спеціалістів обходиться дорожче, ніж наймати одного, але висококваліфікованого професіонала. Особливо враховуючи той факт, що їм потрібні креативні працівники, які постійно генеруватимуть незвичайні ідеї.

Щороку зарплати у компанії переаховуються залежно від ситуації на ринку праці. Якщо раптом попит на якусь професію стрімко виріс, то фахівці Netflix, які працюють у цій галузі, повинні отримати суттєву надбавку: інакше їх можуть забрати конкуренти. Іноді це призводить до того,

Таблиця 1

## Відмінні риси організаційної культури американських, японських та українських компаній

Американський підхід	Японський підхід	Український підхід
Акцент на вільному прийнятті рішень і самодисципліні	Довготерміновий та чітко спланований набір персоналу	Низький рівень неформальної внутрішньої організації
Орієнтація на індивідуалізм	Високий рівень колективізму	Висока дистанція влади
Високий рівень мотивації досягнень	Заохочення однотайності і групового прийняття рішень	Орієнтація на координацію і чітку організацію
Низький рівень орієнтації на довгострокову перспективу	Акцент на контроль, моніторинг і управління	Заохочення дотримання трудової дисципліни
Заохочення креативності й творчої ініціативи	Поетапний процес навчання працівників	Високий рівень контролю та структурованості
Демократичні відносини між керівництвом і підлеглими	Орієнтація на довгострокову перспективу	Акцент на стабільності взаємовідносин
Готовність іти на ризик	Повага до традицій	Планове ведення справ

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу [3; 5; 6]

що зарплата людини за один рік може збільшитися на 50%. Netflix також дозволяє співробітникам самостійно вибирати, як вони хочуть отримувати зарплату – акціями чи грошима.

Також у своїй культурі керівництво компанії керується принципом відвертості. Під цим поняттям мається на увазі чесний фідбек, без спроб приховати щось від працівника. Якщо член команди вважає ідею невдалою або, навпаки, дуже гарною, він не повинен мовчати. Брати до уваги думку іншої людини чи ні – другорядне питання, головне бути з нею ознайомленим. Цей принцип зберігається навіть при звільненнях. Керівники компанії впевнені, що людина не повинна залишати штат, не знаючи причин. Це дозволить йому в майбутньому звернути увагу на деякі моменти, щоб не допустити помилок на новому робочому місці. Для коректної подачі зворотного зв'язку (фідбеку) компанія Netflix навіть використовує спеціальну модель «4A» (рис. 1) [6].

Кожен елемент даної моделі має власне значення:

1. Прагнути допомогти (aim for assist) – ваш зворотний зв'язок має допомагати як самій людині, так і компанії загалом.

2. Практичність (actionable) – сфокусуйте свою пораду на конкретній деталі, яку, на вашу думку, варто змінити.

3. Подяка (appreciate) – при отриманні фідбеку подякуйте члену команди, оцініть і проаналізуйте думку, яка відрізняється від вашої.

4. Прийняти чи відмовити (accept or discard) – незважаючи на попередній пункт, працівники не

зобов'язані дотримуватися почутих порад. Приймати чи відмовитися від них – особистий вибір кожного.

Netflix закликає своїх працівників діяти, не чекаючи на схвалення начальства – якщо ви хочете створити будь-який проект або представити нову ідею в рамках компанії, то ви не повинні чекати на ствердження. Керівництво дотримується думки, що мета співробітника не в тому, щоб догодити управлінню, а в тому, щоб вивести компанію на новий рівень. Усі мають властивість помилятися, тому працівник повинен робити вибір самостійно, але при цьому брати повну відповідальність за свої рішення та бути готовим відповісти за результат.

Загалом корпоративна культура компанії Netflix заснована на принципах свободи, уникнення правил, індивідуального підходу, самодисципліни та високої ефективності. Творча ініціатива та продуктивність високо цінуються керівництвом, культура несе образ спортивної команди, де кожен гравець працює для спільної перемоги. Корпоративна філософія передбачає відкритість, взаємну довіру між працівниками і прийняття на роботу виключно талановитих особистостей.

Японський підхід до формування організаційної культури в свою чергу чітко відображає автомобільна компанія Toyota. Корпоративна культура даної компанії має свої відмінні риси та принципи, які забезпечують ефективність діяльності персоналу та розвиток всієї компанії. Toyota в процесі своєї діяльності робить акцент на внутрішній гармонії, колективізації та важливості поетапного навчання. Управління та контроль відіграє велику роль у процесі розвитку персоналу. Керівництво приймає багато технічних рішень, які допомагають підтримувати стабільність кадрового складу, а також ретельно розробляє моделі планування кількості штатних та тимчасових працівників.

З самого початку діяльності в компанії Toyota вважалося, що ключем до успіху є інвестиції в людський капітал. Сенс виробничої системи полягає насамперед у корпоративній культурі – у тому, як люди мислять і поведуться, а це глибоко укорінено в філософії та принципах компанії. У центрі уваги – особливе відношення до людей, поєднання найвищих вимог

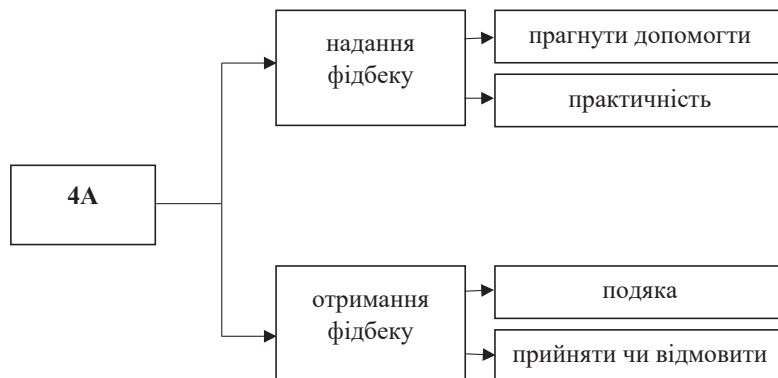


Рис. 1. Модель формування зворотнього зв'язку «4A» компанії Netflix

Джерело: [6]

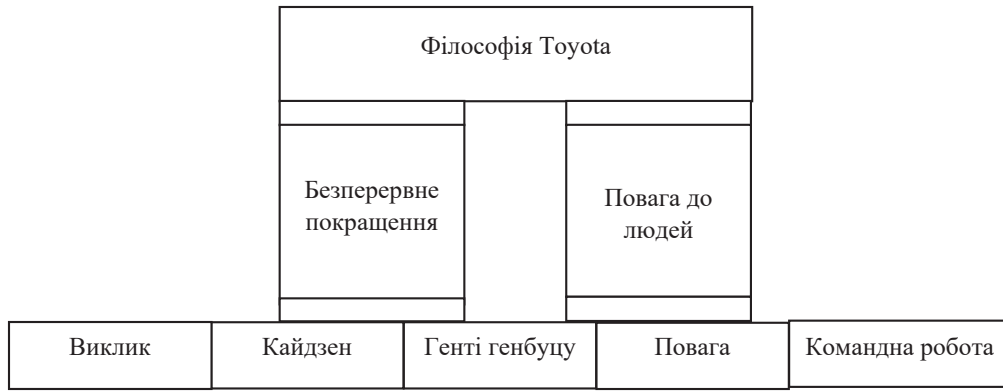


Рис. 2. Корпоративна філософія Toyota

Джерело: [5]

керівництва і поваги до кожного працівника та безперервні покращення.

У 2001 році було створено документ «Філософія Toyota 2001», де викладені основні принципи корпоративної філософії компанії та їх пояснення (рис. 2) [5].

Кожен з п'яти фундаментальних принципів містить деталізовані концепції, наприклад під принципом «кайдзен» є три підкатегорії: налаштованість на безперервне покращення та інноваційне мислення, побудова «ощадливих» систем і структури виробництва та стимулювання навчання організації. Основною проблемою при розширенні компанії та роботі в інших країнах є абсолютна відмова від будь-яких компромісів у питаннях філософії Toyota. Керівництво переконане, що без сильної культури у всіх підрозділах компанії та у всіх країнах світу вона втратить свою конкурентну перевагу.

Для компанії важливо мати таку структуру управління, яка забезпечує необхідну довіру та коучинг і водночас дозволяє оперативно приймати рішення та забезпечує швидку передачу інформації. Це досягається за рахунок трьох особливостей Toyota:

1) використання матричної організаційної структури;

2) система прийняття рішень, заснована на чітких стандартах і чітко визначеній ролі та функціях бригадира;

3) за стандартом Toyota бригадири повинні проводити 50% часу на лінії, беручи участь у процесі, а решта 50% – поза лінією, реагуючи на зупинки конвеєра, проводячи коучинг, надаючи допомогу членам бригади та вирішуючи наявні проблеми.

Цілі компанії та працівників об'єднує прагнення до тривалого спільного благополуччя, але у кожній зі сторін є також цілі, які виходять за прагнення отримувати прибуток (рис. 3) [5].

Загалом підхід компанії до своїх працівників характеризується як прагнення поважати, ставити стимулюючі цілі та сприяти особистісному і професійному зростанню. При цьому успіх групи тут завжди важливіший, ніж успіх окремої особистості. У своїй корпоративній культурі Toyota використовує японський принцип хансей (hansei), що означає «роздум». Він включає три ключові компоненти:

1) людина повинна розуміти, що існує межа між очікуваним і досягненим, і бути готовою до негативних наслідків;

2) людина повинна добровільно приймати особисту відповідальність і відчувати жаль у разі помилки;

3) людина повинна вибрати конкретний курс дій щодо вдосконалення.

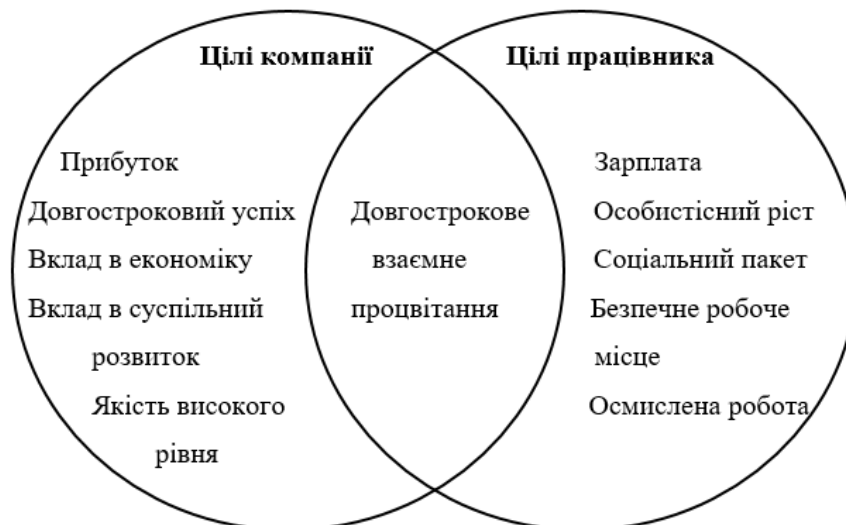


Рис. 3. Взаємозв'язок цілей компанії Toyota та її працівників

Джерело: [5]

В компанії вважають, що самі лише ефективні процеси і технологічність неспроможні гарантувати успіх. Її особливість полягає у тому, що кожен працівник розглядається як людина, що здатна із часом накопичувати передовий досвід і мудрість. Саме тому Toyota вкладає значні кошти у розвиток персоналу та створення можливостей для професійного зростання.

Що стосується українського підходу до процесу формування організаційної культури, варто зазначити, що на всіх етапах розвитку України суттєвий вплив на її ринкове середовище та економічну культуру мали певні особливості національного буття, характеру суспільної свідомості та психології, тобто менталітету, який виконує особливо важливу роль у цьому контексті.

У національному характері українців, як зазначають багато науковців, існує цілий ряд рис, які не зовсім вписуються в норми корпоративної культури [3]. Дослідження показують, що негативно впливають на формування української корпоративної культури психологічні чинники, які пов'язані з недавнім тоталітарним радянським минулим, зокрема, безініціативність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави і водночас не довіряти їй. Також виокремлюють витоки невисокого рівня економічної культури, зокрема економічний нігілізм, які й сьогодні є реальністю ментальності значної частини населення. Таким чином, характерним є надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності.

Відмінні риси національного менталітету українців, незважаючи на деякі негативні властивості, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються рядом сильних сторін національного характеру, які можуть сприяти ефективному засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Тут йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, адаптивності, креативності, гнучкості, природний прагматизм, працьовитість. Ці риси можуть бути закріплені в ефективно сформованій корпоративній культурі і виступати важливими факторами у побудові системи управління корпоративним капіталом.

Аналіз наукових досліджень дозволяє нам стверджувати, що в Україні відсоток використання такого неформального інституту корпоративного управління як організаційна культура до впровадження управлінських стратегій є досить мізерним. Загалом, проведення змін є необхідним, зокрема вдосконалення організаційної культури шляхом врахування менталітету ключових учасників корпоративних відносин, що створюватиме оптимальні умови для ефективного управління власністю.

Окремі фахівці виділяють наступні особливості організаційної культури в українських компаніях, це і повільне впровадження організаційної культури, відсутність координації та комунікації між керівниками і підлеглими; недооцінювання потенціалу власного персоналу; нехтування стратегічним плануванням, відсутність стратегічного мислення у керівників; відсутність ініціативи що зі сторони керівництва, так і підлеглих; достатньо високий рівень індивідуалізму, конкуренції при виконанні робочих завдань; відсутність партисипативного підходу до вирішення управлінських проблем тощо.

Отже, при формуванні і впровадженні організаційної культури необхідно перш за все забезпечити досягнення балансу інтересів учасників

внутрішньофірмових відносин. Гармонізація їх цінностей є основою для формування сильної та ефективної культури.

Беручи до уваги підходи провідних світових компаній до корпоративної культури, для її формування та підтримки на національних підприємствах необхідно враховувати визначальну роль двох чинників:

По-перше, відбір персоналу. Метою відбору повинна бути ідентифікація людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. Решткова перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою і відповідною системою цінностей.

По-друге, діяльність керівництва. Саме управлінський склад працівників на основі власних уявлень та ідей формує бачення і задає загальний напрям майбутній діяльності підприємства. Керівництво підприємства повинне на власному прикладі демонструвати дотримання основних принципів корпоративного кодексу. Такий хід подій сприятиме формуванню оптимального психологічного клімату та перешкоджатиме опору з боку персоналу.

Зміна та формування ефективної корпоративної культури є досить важким завданням, і реалізація всіх її бажаних аспектів за прикладом успішних компаній може виявитися неможливою ціллю. Кожна компанія має свою унікальну історію і знаходиться в унікальних бізнес-обставинах, а отже має розвивати свою власну культуру. Важливо глибоко осмислити сильні сторони своєї культури та свої основні цінності, проаналізувати, як на цій основі можна спонукати до розвитку людей, які їх дотримуються. При цьому провідні світові компанії можуть стати джерелом натхнення та ідей, а також практичних порад щодо досягнення бажаної мети.

Варто зауважити, що трансформація корпоративної культури не відбудеться, якщо в цей процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не зумовити їх схильність до змін і активну підтримку з боку керівництва. Заходи щодо її розвитку мають формуватися та впроваджуватися системно і поетапно, результатом реалізації даних заходів має стати становлення в очах працівників єдиного образу корпоративної культури підприємства.

Підсумовуючи наведене, формування та моніторинг організаційної культури на вітчизняних підприємствах рекомендується здійснювати з врахуванням таких кроків:

1) виявлення проблемних місць. У першу чергу варто дізнатись думку працівників компанії та дозволити їм висловити власні пропозиції;

2) орієнтація на цінності. На сьогодні провідні компанії вирізняються унікальними і водночас зрозумілими цінностями, які в першу чергу демонструються поведінкою керівництва;

3) запровадження прозорих взаємин із працівниками. Цей крок повинен включати чесну і відкриту комунікацію з командою: озаявлення працівників з викликами, що постають перед підприємством, залучення до розробки стратегії, відкрите обговорення кризових ситуацій та можливих виходів з них.

Вчасне виявлення проблем організаційної культури може вплинути на: мотивацію працівників, плинність кадрів, продуктивність і ефективність трудової діяльності, якість виконуваних завдань, характер міжособистісних відносин в організації, творчий потенціал керівництва, формування позитивного іміджу організації, підвищення інвестиційної привабливості.

Для оцінки впливу реалізації заходів щодо розвитку або зміни організаційної культури використовуються різні види ефектів: економічний ефект (зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності), ресурсний ефект (вивільнення усіх видів ресурсів на підприємстві, зокрема матеріальних, трудових і фінансових), технічний ефект (поява нової техніки і технології, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау та інших нововведень), соціальний ефект (підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, покращення умов і техніки безпеки праці) [4].

**Висновки з проведеного дослідження.** При формуванні успішної організаційної культури додатково повинні враховуватись наступні складові корпоративної етики:

– раціональне використання внутрішніх ресурсів для впровадження усіх елементів культури;

– контрольована поведінка при конфлікті інтересів;

– відповідне ставлення до конфіденційності внутрішньофірмової інформації та сторонніх організацій;

– дотримання чинних норм законодавства при продажі товарів чи наданні послуг та при використанні маркетингових прийомів;

– оптимальне управління ціновою політикою.

Саме з метою забезпечення гармонізації інтересів усіх учасників трудових відносин та уникнення проявів суперечності необхідно формувати набір норм корпоративної культури, включаючи бачення головної мети, внутрішні стандарти і вимоги щодо відкритості та прозорості діяльності.

Запорукою стабільного розвитку соціально-трудо-вих відносин та економіки в цілому повинна служити продумана, орієнтована на довгостроковий перспективу стратегія з розвитку підприємницьких цінностей, в рамках якої мета ведення бізнесу буде тісно погоджуватись з життєвими принципами партнерів, працівників, клієнтів і суспільства в цілому.

### Список використаних джерел:

1. Марченко О. М., Томаневич Л.М. Теорія організації : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
2. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. С. 9–12.
3. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. С. 344.
4. Шевченко В. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2017. № 16. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf> (дата звернення: 10.12.2022).
5. Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus. *Toyota Culture. The Heart and Soul of the Toyota Way*. New York : McGraw-Hill, 2008. 562 p.
6. Netflix Culture – Seeking Excellence. *netflix.com*. URL: <https://jobs.netflix.com/culture> (дата звернення: 10.12.2022).

### References:

1. Marchenko O. M., Tomanevych L. M. (2015) *Teoriia orhanizatsii [Organization Theory]*. Lviv.
2. Hevko V. L. (2018) *Orhanizatsiina kultura pidpriemstva ta osoblyvosti i umovy yii zminy [Organizational culture of the enterprise and features and conditions of its change]*. *Investment: practice and experience*, vol. 16, pp. 9–12.
3. Zakharchyn H. (2011) *Korporatyvna kultura [Corporate culture]*. Lviv: The New World, p. 344.
4. Shevchenko V. (2017) *Shliakhy pidvyshchennia korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Ways to improve the corporate culture of the enterprise]*. *Mykolaiiv National University of V. O. Sukhomlynskyi*, no. 16 Available at: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf> (accessed 10 December 2022).
5. Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus (2008) *Toyota Culture. The Heart and Soul of the Toyota Way*. New York: McGraw-Hill, 562 p.
6. Netflix Culture – Seeking Excellence. *netflix.com*. Available at: <https://jobs.netflix.com/culture> (accessed 10 December 2022).

Chopko Nataliia  
Mudra Yuliia

Ivan Franko National University of Lviv

## ASSESSMENT OF THE IMPACT OF DIFFERENT APPROACHES TO THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

### Summary

Theoretical and applied issues of organizational culture formation in the organization were investigated by the authors of the article. The authors described the relationship between organizational culture and the general management system at the enterprise, its influence on strategic potential. The main factors affecting the process of building a corporate culture, in particular the specifics of the activity, the conditions of the external environment and specific situations, are defined in the article. The authors singled out the main distinguishing features of the organizational culture of American, Japanese, and Ukrainian companies, and formed their main characteristics. The specifics of building an organizational culture at Netflix company are described in detail, defining the principle of functioning of corporate culture – concentration of talents. The Japanese approach to the formation of organizational culture is reflected by the Toyota automobile company, the corporate culture of this company has its own distinctive features and principles that ensure the effectiveness of personnel and the development of the entire company. Analyzing various approaches, the authors outline the main advantages that the company receives from their implementation and the impact on strategic development prospects. The influence of the national character of Ukrainians on the corporate culture of Ukrainian companies has been studied. The main problems of the transformation of organizational culture in accordance with the peculiarities of the national character have been identified. In general, organizational culture should be formed and implemented systematically and gradually, the result of the implementation of these measures should be the formation of a single image of the company's corporate culture in the eyes of employees. Based on the conducted research, the authors proposed the components of a successful corporate culture, the implementation of which will have a positive effect on the company's activities.

**Keywords:** organizational culture, values, competencies, corporate management, transformation of organizational culture.