

**Занора В. О.**, кандидат економічних наук, докторант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ORCID ID: 0000-0003-1938-7981

e-mail: v.zanora@ukr.net

## Організаційна культура підприємства: проектний підхід до формування за умов індустрії 4.0

**Анотація.** Зазначено, що єдиної форми організаційної (корпоративної) культури для підприємства не існує. Акцентовано увагу на тому, що підприємство повинно формувати власну організаційну культуру, що враховуватиме специфіку його господарської діяльності, а також інші особливості, якими воно характеризується. Визначено, що окремо взята організаційна (корпоративна) культура певного підприємства є унікальною. Розглянуто сутність та трактування категорії «організаційна (корпоративна) культура» й запропоновано визначати її як інструмент ефективного управління господарською діяльністю підприємства. Використання такого інструменту як організаційна культура підприємства є важливою передумовою забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах Індустрії 4.0. Виокремлено основні принципи організаційної культури підприємства, а також визначено основні підходи щодо її побудови. Запропоновано використання проектного підходу щодо формування організаційної культури підприємства. Наведено загальну структурно-логічну схему етапів управління організаційним проектом формування організаційної культури підприємства.

**Ключові слова:** організаційна культура; корпоративна культура; підприємство; кадри; управління; проектне управління.

**Zanora Volodymyr**, Ph.D. (Economics), Doctoral Candidate, The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## Organizational Culture of the Enterprise: Project Approach to Forming in the Conditions of Industry 4.0

**Abstract. Introduction.** The problem of the enterprises economic activity effectiveness that operating in various spheres under the conditions of the Industry 4.0 is traditionally relevant in view of the efforts of organizational structures to ensure higher efficiency and development of the organization due to the increasing volatility of external and internal conditions. Organizational culture is a significant factor, which not only influences the formation of the enterprise personnel potential, but also determines its innovative development.

**Purpose.** The purpose of the article is to reveal the essence of the category «enterprise's organizational (corporate) culture» and to form the theoretical and methodical basis for its formation through the use of the project approach.

**Results.** It is determined, that the separate organizational (corporate) culture of a certain enterprise is unique. It is proposed to define organizational (corporate) culture as an instrument of effective management of the enterprise's economic activity. The basic principles of the enterprise's organizational culture are singled out. The basic approaches to its construction are defined. The use of the project approach to the formation of the enterprise's organizational culture is proposed. The general structural-logical scheme of management stages of the organizational project of formation enterprise's organizational culture is presented.

**Conclusions.** The research has shown the importance of organizational (corporate) culture for each subject of economic activity, since it significantly influences its effectiveness, innovation development. It is noted that the only form of organizational (corporate) culture for any enterprise does not exist. The essence and interpretation of the category «organizational (corporate) culture» is considered. Using such an instrument as an enterprise's organizational culture is an important prerequisite to providing innovative development of the enterprise under the Industry 4.0 conditions.

**Keywords:** organizational culture; corporate culture; enterprise; personnel; management; project management.

**JEL Classification:** M14, J28

**Постановка проблеми.** Проблематика ефективності господарської діяльності підприємств, що функціонують у різноманітних сферах за умов Індустрії 4.0, традиційно є актуальною з огляду на намагання

організаційних структур забезпечити вищу результативність та розвиток організації через зростання мінливості зовнішніх та внутрішніх умов. В контексті даної проблематики розглядають певний

перелік чинників, що впливають на ефективність господарської діяльності підприємства, зокрема, кадровий потенціал, організаційну (корпоративну) культуру підприємств та інші. Успіх таких компаній як Google, Netflix та низки інших є підтвердженням думки про те, що організаційна культура є вагомим чинником, що не лише впливає на формування кадрового потенціалу підприємства, а й визначає його інноваційний розвиток.

Через функціонування підприємств в умовах Індустрії 4.0 привертає увагу методичне забезпечення формуванням організаційної (корпоративної) культури суб'єкта господарювання. Створення організаційної (корпоративної) культури у визначених умовах доцільно реалізовувати з використанням проектного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своїх працях визначеній тематиці приділили увагу такі вітчизняні та зарубіжні науковці: О. Собко [1], Е. Шейн [2], О. Харчишина, М. Месхон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [3], Д. Коттер, Н. Доши, Л. Макгрегор, А. Томпсон, А. Стрикленд [4], Дж. Хескет, Г. Морган та інші.

Зауважимо, що автори ґрунтовно розглядають теоретичні засади організаційної (корпоративної) культури, а саме сутність організаційної культури, її складові, наводять визначення, акцентуючи увагу на цінностях працівників, компанії тощо), приділяють увагу певним методичним аспектам її формування, однак таким, що потребує вдосконалення, залишається напрям методологічного підходу щодо створення ефективної організаційної культури підприємства.

Разом із тим, проаналізувавши наукові праці вчених, фахівців-практиків, які досліджували організаційну (корпоративну) культуру, визначено, що єдиної форми культури не існує, враховуючи те, що кожен колектив є унікальним, тобто має певну специфіку, низку особливостей, що властиві саме сукупності працівників конкретного суб'єкта господарювання. Серед таких особливостей найчастіше виокремлюють такі характеристики як статевий склад, віковий склад, професійно-кваліфікаційна структура кадрів тощо. Тож зауважимо, що кожне підприємство повинно формувати власну організаційну (корпоративну) культуру, що враховуватиме специфіку його діяльності, а також низку особливостей, що характеризують працівників.

Віддаючи належне науковим працям і розробкам науковців та фахівців, зазначимо, що проблематика формування організаційної (корпоративної) культури потребує дослідження, опрацювання з метою визначення якнайкращого підходу щодо її формування з врахуванням певних внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, умов Індустрії 4.0. У визначеному контексті на увагу заслуговує використання проектного підходу до формування організаційної (корпоративної) культури підприємства, що надає можливість не лише врахувати

особливості певного суб'єкта господарської діяльності, а й окреслити ресурси, терміни, що є необхідними для її створення.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є розкриття сутності категорії «організаційна (корпоративна) культура підприємства» та формування базових теоретико-методичних засад щодо її формування шляхом використання проектного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематика розуміння та ідентифікації категорії «організаційна (корпоративна) культура» постала опісля двадцятих років двадцятого сторіччя через необхідність визначення особливостей її впливу на результативність функціонування підприємства. На сьогодні організаційна (корпоративна) культура є важливою передумовою забезпечення економічної безпеки підприємства, його успішного функціонування, що формує підґрунтя для інноваційного розвитку за умов Індустрії 4.0 та свідчить про перехід конкуренції на рівень бізнес-моделей управління підприємствами.

Собко О. М., проаналізувавши праці науковців та фахівців [1], зазначає, що роль та можливості застосування організаційної культури в діяльності підприємств посилюється через вплив таких чинників, як демократизація, розвиток громадянського суспільства, що забезпечують покращення умов доступу до освіти, вирівнювання соціального рівня життя, інтелектуалізацію праці та відпочинку. Якщо твердження щодо демократизації та розвитку громадянського суспільства безпосередньо в Україні з огляду на тенденції її розвитку є суперечливими, то теза щодо посилення ролі організаційної культури в діяльності підприємств вже давно є аксіомою.

Ефективною чи ні, однак кожне підприємство характеризується унікальною корпоративною культурою. Сьогодні в вітчизняному бізнес-середовищі відсутнє якщо не розуміння, то устремління вищого керівництва підприємств щодо організування ефективних організаційних культур за виключенням компаній ІТ-сектора (інформаційних технологій), міжнародних компаній та окремих представників інших сфер бізнесу. Водночас переважна більшість керівників, представників вищого керівництва підприємств мають хибне уявлення щодо сутності організаційної культури, її складових, підходів щодо формування, що зумовлює її низкий рівень ефективності навіть при наявності в компанії [5].

Доречним вважаємо визначення організаційної культури, що його наводять А. Томпсон та А. Стрикленд. Вони вважають, що «культуру організації формують численні чинники внутрішнього середовища – цінності, переконання, принципи бізнесу, традиції, робочі процедури, атмосфера праці» [4, с. 405–406]. Тобто погоджуємося, що організаційна (корпоративна) культура є не лише системою

цінностей та переконань, що є на нашу думку, вузьким підходом до її визначення, а охоплює ширший спектр чинників внутрішнього середовища підприємства, який містить ще й робочі процедури, а також різноманітні аспекти, що мають відношення до будь-якого напрямку управління підприємством.

Зрозумілим є й мета формування організаційної (корпоративної) культури, що полягає у створенні ефективної системи управління підприємством задля зростання рівня прибутку. Основою ефективної системи управління підприємства є максимально результативне використання кадрового ресурсу. Водночас, зауважимо, що якраз демократизація та розвиток громадянського суспільства, що їх зазначає О.М. Собко [1] у цивілізованому світі (маємо на увазі країни з високими позиціями у світових рейтингах, зокрема World Talent Ranking, World Competitiveness Digital Ranking, Global Innovation Index тощо), призводить до переходу від ставлення до працівників як до кадрового ресурсу до сприйняття кожного зі співробітників підприємства як Людини.

Тож зазначимо, що сутність функціонування ефективної організаційної культури полягає у забезпечення такого явища як «абсолютна мотивація» (англ. Total Motivation). Саме абсолютна мотивація працівників є тим чинником, що забезпечує найвищий рівень ефективності/результативності господарської діяльності підприємства [5], його економічну безпеку та можливість для інноваційного розвитку за умов Індустрії 4.0.

Аналіз літератури надає можливість підсумувати, що організаційна (корпоративна) культура є одним з інструментів управління господарською діяльністю підприємства, використання якого передбачає підвищення результативності та ефективності його господарської діяльності через належне управління кадрами. Використання зазначеного інструменту є необхідним на усіх рівнях управління підприємства, оперативному, тактичному та стратегічному, у тому випадку, якщо вище керівництво суб'єкта

господарювання прагне інноваційного розвитку, що є запорукою вищого за конкурентів рівня доходності. Тож зазначимо, що управління працівниками підприємства в контексті формування організаційної (корпоративної) культури передбачає не лише задоволення потреб працівників на певному, визначеному керівниками рівні, а й досягнення мети його господарської діяльності, інноваційного розвитку, зростання, через ефективне управління кадрами.

Розуміння необхідності формування організаційної культури підприємства спонукає вище керівництво до пошуку шляхів її створення. Найпоширенішим підходом, що є у приватному секторі, є розпорядження відділу кадрів про створення організаційної культури з узгодженням усіх її аспектів з вищим керівництвом. На жаль зазначене твердження не може бути підтверджено статистично, а ґрунтується виключно на власному досвіді автора та рівня його ознайомлення з приватним сектором. Однак варто звернути увагу на найсуттєвішому недоліку такої реалізації організаційної культури, що ним є відсутність наукового підходу. Основними підходами щодо побудови корпоративної культури є: копіювання організаційної культури іншого підприємства; пристосування корпоративної культури іншого підприємства; пристосування окремих елементів організаційної культури іншого підприємства; формування власної корпоративної культури [5].

Вважаємо, що зацікавленість керівництва в ефективному функціонуванні корпоративної культури в організації, а тим більше за умов розвитку Індустрії 4.0, що характеризується невизначеністю, складністю, неоднозначністю та нестабільністю (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – VUCA), зумовлює необхідність використання проектного управління, що передбачає управління інтеграцією організаційного проекту формування корпоративної культури, змістом, термінами, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками та контрактами, в межах наукового підходу до реалізації (рис. 1).

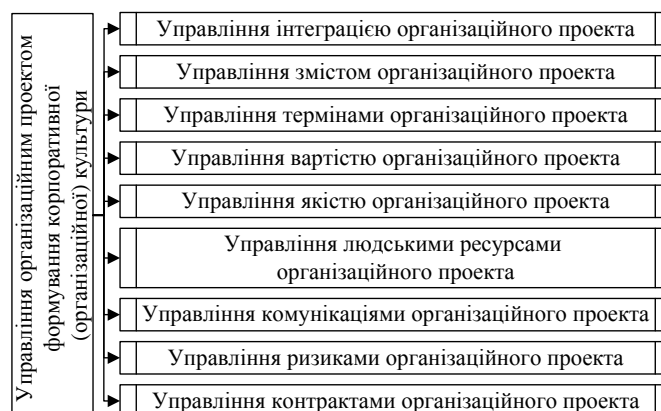


Рисунок 1 – Складові управління організаційним проектом формування організаційної (корпоративної) культури

Джерело: сформовано на основі [6]

Формування організаційної культури відбувається на основі декількох видів моделей, зокрема, на моделях з низьким рівнем свободи, з частковим чи високим рівнями. Серед підходів щодо формування організаційної культури варто виокремити такий, що орієнтований на працівника як на Людину, а не просто ресурс організації для досягнення мети. Зазначене тим більше актуально за умов розвитку Індустрії 4.0, оскільки більшу частину свого життя доросла Людина витрачає саме на роботу [5], а тому покращення організаційної культури є вкрай важливим питанням.

Водночас запровадження та функціонування людино орієнтованої моделі організаційної культури з високим рівнем свободи потребує більших зусиль у порівнянні з впровадженням адміністративно-командної.

На нашу думку основними принципами організаційної культури на сьогодні є: принцип HIPPO (highly payed person's opinion), тобто «висока вартість особистої думки», двоаспектний (двополярний) принцип свободи та відповідальності та децентралізація (дебюрократизація) (рис. 2).

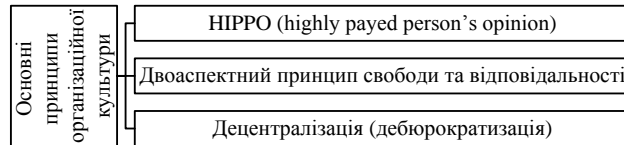


Рисунок 2 – Основні принципи організаційної культури підприємства

Джерело: систематизовано автором

Загалом серед загальнолюдських цінностей виокремлюють людську гідність, рівність, віру, чесність, обов'язок, справедливість, відповідальність, пошук істини та сенсу життя тощо. Вищий рівень дотримання згаданих цінностей компанією сприяє формуванню такої організаційної культури, що надає можливість для реалізації своїх здібностей найкращим представникам людства, що характеризуються не лише високим рівнем професіоналізму, а й виховання, талановитістю, які цінують такі умови праці. В рамках даного підходу дотримуються принципів поваги до співробітників, відкритості та прозорості, свободи

висловлення думок, колегіальності прийняття рішень тощо. Дослідження впливу вільного висловлення думок співробітниками на якість рішень, що приймаються, результативність командної роботи та організації в цілому визначило його позитивність [7-10]. Зазначене на сьогодні перетворюється на конкурентну перевагу та більшою мірою спонукає до розуміння організаційної культури як необхідний атрибут системи управління підприємства, що є запорукою його результативної господарської діяльності, інноваційного розвитку за умов Індустрії 4.0.

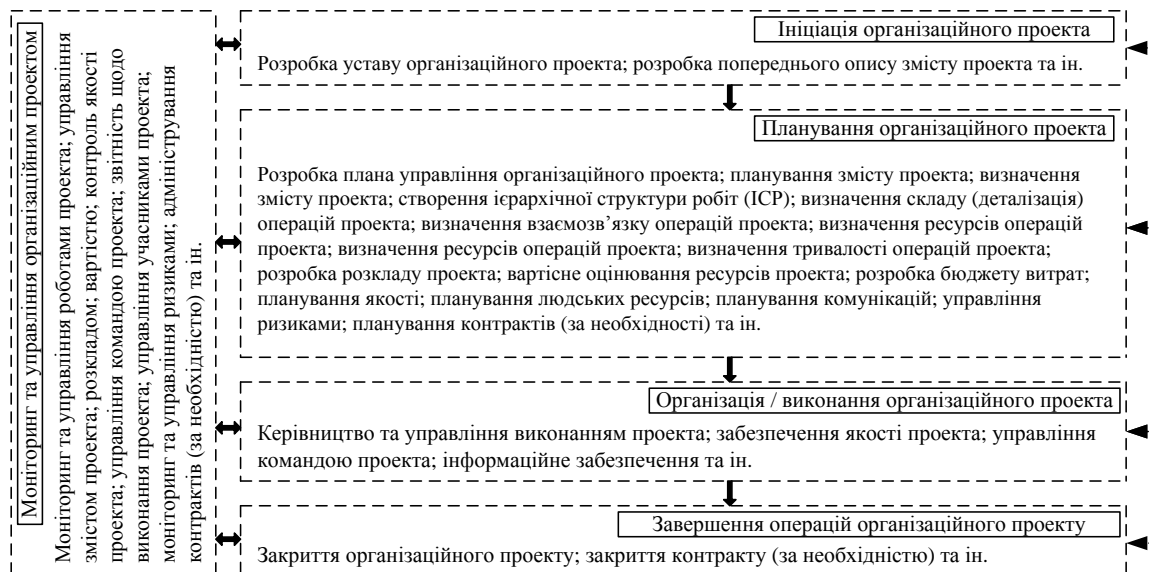


Рисунок 3 – Загальна структурно-логічна схема етапів управління організаційним проектом формування організаційної (корпоративної) культури

Джерело: сформовано на основі [6]

Зауважимо, що згідно [6] проект щодо формування організаційної (корпоративної) культури є організаційним, що характеризується послідовністю розробки, тимчасовістю, є пов'язаним зі створенням унікального результату. Загальна структурно-логічна схема етапів управління організаційним проектом формування корпоративної (організаційної) культури наведена на рис. 3, що включає п'ять основних груп процесів організаційного проекту (ініціація організаційного проекту; планування організаційного проекту; організація / виконання організаційного проекту; моніторинг / контроль та управління організаційним проектом та завершення операцій організаційного проекту).

Побудова власної ефективної корпоративної культури підприємства передбачає: 1) використання наукових підходів; 2) застосування проектного управління; 3) ідентифікацію складових організаційної культури підприємства; 4) визначення та врахування особливостей функціонування підприємства; 5) формування стратегії побудови ефективної корпоративної культури [5].

Організаційна (корпоративна) культура постійно зазнає змін через мінливість середовища, в якому функціонує підприємство. Швидкість змін зростає через розвиток Індустрії 4.0, що визначає необхідність більшого рівня адаптивності та гнучкості від суб'єктів господарювання, підґрунтям якої є високоефективна організаційна (корпоративна) культура. Саме вона визначає конкурентні переваги підприємства, є тим чинником, що забезпечує економічну безпеку його господарської діяльності та інноваційний розвиток.

Власні дослідження організаційної культури підприємств, що функціонують у різних галузях свідчить про її відмінності. Зокрема аналіз організаційної культури дистрибуторських компаній (комерційно-посередницьких організацій) засвідчив,

що вона характеризується високим рівнем опортунізму, тобто пристосуванством, безпринципністю, зрадою інтересів та принципів компанії загалом у тому випадку, якщо організація має певні принципи. Водночас у 95% випадків дистрибуторська компанія (вище керівництво та управлінці середньої ланки) не дотримувались принципів, що проголошувались.

Краща ситуація проглядається в секторі інформаційних технологій, що зумовлено його розвитком, а саме зростанням вітчизняних ІТ-компаній та появою нових, що орієнтовані на дотримання практик формування організаційної культури кращих представників цієї сфери, зокрема таких як Google тощо, культури яких водночас також не є ідеальними.

**Висновки.** Дослідження засвідчило важливість організаційної (корпоративної) культури кожного суб'єкту господарської діяльності, адже вона істотно впливає на його ефективність, інноваційний розвиток за умов Індустрії 4.0. Водночас звернено увагу на необхідності проведення аудиту організаційної культури через пришвидшення змін як умов зовнішнього так і внутрішнього середовищ за умов Індустрії 4.0. Зазначено, що організаційна культура є головним чинником, що формує таку властивість організаційної структури підприємства як гнучкість чи адаптивність. Саме гнучкість визначає можливість розвитку, інноваційного зокрема, підприємства на стратегічному рівні та забезпечення його економічної безпеки. Отже, керівникам підприємств потрібно враховувати не лише матеріальні та фінансові ресурси, але й організаційну (корпоративну) культуру, що буде сприяти об'єднанню управлінців і працівників спільними цінностями, метою, завданнями, підвищить мотивацію та буде спонукати брати на себе більшу відповідальність за результати своєї діяльності, що забезпечить надалі належний рівень прибутку.

#### Література:

1. Собко О. М. Організаційна культура як чинник формування синергічних ефектів у кремації вартості підприємства / О. М. Собко // Сталый розвиток економіки. – 2015. – № 4 [29]. – С. 54-62.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; [пер. с англ., общ. ред. Л. И. Евенко]. – М. : Дело, 2004. – 704 с.
4. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А. Р. Ганцевой, В. Ю. Дроздова и др.; под ред. А. Макаровой]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Занора В. О. Управління розвитком підприємства: теоретико-методичні засади формування організаційної культури / В. О. Занора // Збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки», 26 листопада 2018 р. – Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. – С. 57-59.
6. Руководство к своду знаний по управлению проектами: американский национальный стандарт. – Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2004. – [3-е изд.]. – 388 с.
7. Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
8. Dooley, R. S. & Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
9. Nemeth, C. J. (1997). Managing Innovation: When Less Is More. *California Management Review*, 40(1), 59-74.
10. Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

**References:**

1. Sobko, O. M. (2015). Orhanizatsijna kul'tura iak chynnyk formuvannia synerhichnykh efektiv u krematsii vartosti pidpriemstva. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, 4 [29], 54-62.
2. Shejn, Je. H. (2002). *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo*, SPb.: Piter.
3. Meskon, M., Al'bert, M. & Hedouri, F. (2004). *Osnovi menedzhmenta*. Moskva: Delo.
4. Tompson, A. & Striklend, Dzh. (2006). *Strategicheskij menedzhment. Konceptii i situacii dlja analiza*. Moskva: Vil'jams.
5. Zanova, V. O. (2018). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: teoretyko-metodychni zasady formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury. *Zbirnyk materialiv mizhnarodnij naukovo-praktychnij konferensii "Suchasni tendentsii rozvytku menedzhmentu ta finansovo-ekonomichnoi bezpeky"* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Cherkasy: ChNU im. B. Khmel'nyts'koho.
6. Rukovodstvo k svodu znanij po upravlenniu proektami: amerikanskij nacional'nyj standart (2004) (3rd ed), Project Management Institute, Inc., Newtown Square, Pennsylvania.
7. Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
8. Dooley, R. S. & Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
9. Nemeth, C. J. (1997). Managing Innovation: When Less Is More. *California Management Review*, 40(1), 59-74.
10. Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License