

УДК 658.3

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.32>

І. А. ІГНАТЬЄВА

Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: 0000-0002-9404-2556 120

І. О. РАДЧЕНКО

Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: 0000-0002-2667-9651

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано механізм формування корпоративної культури підприємства, враховуючи різні підходи до створення корпоративних цінностей. Узагальнено основні етапи та складові елементи формування організаційної культури. Проаналізовано вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на формування ефективної корпоративної культури. Обґрунтована роль лідера та менеджерів у розвитку та контролі культурних особливостей. Виділено основні фактори та чинники, що впливають на ефективність сформованої корпоративної культури. Проаналізовано механізм захисту корпоративної культури та запропоновано алгоритм дій для успішного проведення культурних трансформацій. На прикладі міжнародних компаній розглянуто найефективніші корпоративні культури світу та виділено особливості, завдяки яким компанії змогли досягти лідерства. Досліджено схильність сформованої корпоративної культури до реорганізації та трансформації. Окреслено необхідність у проведенні трансформацій та підкреслено важливість постійного розвитку та вдосконалення корпоративної культури вищим керівництвом. Проведено комплексний аналіз формування ефективної корпоративної культури в провідних організаціях України. На конкретних прикладах показано трансформацію корпоративної культури в умовах Covid-19. На сьогодні тема дуже актуальна, оскільки, правильно сформована корпоративна культура організації підвищує продуктивність та ефективність підприємства, спрощує процес трансформації та реформування, розкриває інноваційний потенціал підприємства, диференціює бізнес-модель компанії, створює унікальне середовище існування та підвищує конкурентоспроможність організації. За результатами дослідження було обґрунтовано, що ефективність корпоративної культури напряму залежить від її здатності адаптуватися до будь-яких змін у бізнес середовищі та наголошено на необхідності у розвитку, вдосконаленні та реорганізації культурного середовища.

Ключові слова: корпоративна культура, реорганізація, зміна корпоративної культури, організаційна культура, трансформація корпоративної культури, ефективність корпоративної культури.

І. А. ІГНАТЬЄВА

Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: 0000-0002-9404-2556 120

І. О. РАДЧЕНКО

Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: 0000-0002-2667-9651

## ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализирован механизм формирования корпоративной культуры предприятия, учитывая различные подходы к созданию корпоративных ценностей. Обобщены основные этапы и составляющие элементы формирования организационной культуры. Проанализировано влияние внутренних и внешних факторов на формирование эффективной корпоративной культуры. Обоснована роль лидера и менеджеров в развитии и контроле культурных особенностей. Выделены основные факторы, влияющие на эффективность сложившейся корпоративной культуры. Проанализирован механизм защиты корпоративной культуры и предложен алгоритм действий для успешного проведения культурных трансформаций. На примере международных компаний рассмотрены эффективные корпоративные культуры мира и выделены особенности, благодаря которым компании смогли достичь лидерства. Исследована склонность сложившейся корпоративной культуры к реорганизации и трансформации. Определена необходимость в проведении трансформаций и подчеркнута важность постоянного развития и совершенствования корпоративной культуры высшим руководством. Проведен комплексный анализ формирования эффективной корпоративной культуры в ведущих организациях Украины. На конкретных примерах показана трансформация корпоративной культуры в условиях Covid-19. На сегодня тема очень актуальна, поскольку, правильно сформирована корпоративная культура организации повышает производительность и эффективность предприятия, упрощает

*процесс трансформации и реформирования, раскрывает инновационный потенциал предприятия, дифференцирует бизнес-модель компании, создает уникальную среду обитания и повышает конкурентоспособность организации. По результатам исследования было обосновано, что эффективность корпоративной культуры напрямую зависит от ее способности адаптироваться к любым изменениям в бизнес среде и отмечена необходимость в развитии, совершенствовании и реорганизации культурной среды.*

*Ключевые слова: корпоративная культура, реорганизация, изменение корпоративной культуры, организационная культура, трансформация корпоративной культуры, эффективность корпоративной культуры.*

IGNATIEVA I. A.

National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

ORCID: 0000-0002-9404-2556 120

RADCHENKO I. O.

National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

ORCID: 0000-0002-2667-9651

## FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

*The article analyzes the mechanism of formation of corporate culture of the enterprise, considering different approaches to the creation of corporate values. The main stages and constituent elements of the formation of organizational culture are summarized. The influence of internal and external factors on the formation of an effective corporate culture is analyzed. The role of the leader and managers in the development and control of cultural features is substantiated. The main factors influencing the effectiveness of the existing corporate culture are identified. The mechanism of protection of corporate culture is analyzed and the algorithm of actions for successful cultural transformations is offered. The example of international companies examines the most effective corporate cultures of the world and highlights the features through which companies have been able to achieve leadership. The tendency of the existing corporate culture to reorganization and transformation is studied. The need for transformation has been identified and the importance of continuous development and improvement of corporate culture by senior management has been emphasized. A comprehensive analysis of the formation of an effective corporate culture in the leading organizations of Ukraine is conducted. The specific example demonstrates transformation of corporate culture in the conditions of Covid-19. Today the topic is very relevant, because a properly formed corporate culture of the organization increases the productivity and efficiency of the enterprise, simplifies the process of transformation and reform, reveals the innovative potential of the enterprise, differentiates the company's business model, creates a unique environment and increases the organization's competitiveness. According to the results of the study, it was substantiated that the effectiveness of corporate culture directly depends on its ability to adapt to any changes in the business environment and emphasized the need to develop, improve and reorganize the cultural environment.*

*Keywords: corporate culture, reorganization, change of corporate culture, organizational culture, transformation of corporate culture, efficiency of corporate culture.*

### Актуальність теми дослідження

Доцільність проведеного дослідження підкреслюється тим, що правильно сформована корпоративна культура організації підвищує продуктивність та ефективність підприємства, спрощує процес трансформації та реформування, розкриває інноваційний потенціал підприємства, диференціює бізнес-модель компанії, створює унікальне середовище існування та підвищує конкурентоспроможність організації.

### Постановка проблеми

Досліджуючи питання корпоративної культури, більшість дослідників і досі ставлять перед собою питання про те, як саме виникає та формується корпоративна культура підприємства, чи здатна вона змінюватися та трансформуватися під впливом зовнішнього, внутрішнього середовища та кризових явищ. Враховуючи сучасні тенденції до розвитку економічних відносин, основним завданням компанії стало створення ефективного менеджменту шляхом активізації економічного розвитку та ділової активності. Одним з елементів стимулювання внутрішнього економічного зростання виступає корпоративна культура, функції якої використовуються для забезпечення стабільного розвитку, зростання, фінансової стійкості, збільшення конкурентоспроможності та налагодження зовнішньоекономічних відносин. Таким чином корпоративна культура виступає найважливішим фактором у досягненні стратегічних цілей компанії та її продуктивності, тому надзвичайно актуальним є питання, щодо вивчення того, як правильно створити та керувати зміною культурного середовища підприємства.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

На сьогодні постійна зміна внутрішнього та зовнішнього середовища, розвиток інновацій та бажання досягти результативності у власній бізнес-справі змушує лідерів компанії з різних куточків світу все більше приділяти уваги дослідженню та розвитку культурного середовища організації. Однак і досі існують керівники, які розглядають культуру підприємства лише як механізм згуртування людей. Насправді культурне середовище має набагато ширше значення для підприємства і виконує низку важливих функцій, таких як: створення іміджу компанії, підтримання корпоративних цінностей, сприяння інтеграції нових працівників в життя колективу, встановлення норм, звичаїв та правил поведінки, формування у працівників відчуття прив'язаності до компанії задля досягнення спільної мети та створення унікального захисного механізму від стилей поведінки, які не відповідають корпоративним цінностям. Дослідження у сфері розвитку та формування корпоративної культури належить таким зарубіжним вченим як: К. Камерон та Р. Квін, Г. Хофстед, Дж. Зоннефельд, Е. Холл, Е. Шейн, М. Армстронг, Л. Нельсон, Ф. Бернс, Р. Кук, Т. Діл, А. Кеннеді, Ч. Хенді, Р. Харісон, М. Армстронг та ін. Свій внесок у дослідження питання корпоративної культури внесли такі українські вчені як: Г. Назарова, О. Руденко, Д. Задахайло, О. Кібенко, М. Таран та ін. Кожен з цих дослідників розглядав корпоративну культуру з точки зору різних суб'єктів діяльності організації: менеджерів, керівників, працівників. Зарубіжний досвід вказує на те, що питання формування зовнішніх та внутрішніх культурних відносин надається надзвичайно велике значення. Більшість міжнародних організацій встановили, що ефективність роботи компанії напряму залежить від злагодженості роботи її співробітників, тому працівники виступають найціннішими ресурсами для організації. Таким чином зарубіжні підприємства зацікавлені в тому, щоб покращувати та удосконалювати суспільний устрій та реформувати культурні принципи. Вітчизняні ж підприємства розглядають корпоративну культуру як важливий фактор створення бізнес-моделі, але іноді нехтують необхідністю інтеграції корпоративних цінностей в колектив та проведенням необхідних змін корпоративної культури через страх того, що нові культурні цінності не приживуться. На жаль, не всі вітчизняні підприємства усвідомлюють цінність та значення корпоративної культури та досить скептично ставляться до необхідності її зміни. При цьому питання формування ефективної корпоративної культури та необхідність трансформації корпоративних цінностей і досі залишається відкритим.

### Формулювання мети дослідження

Основна мета статті проаналізувати процес створення ефективної корпоративної культури підприємства та встановити здатність сформованої корпоративної культури до реструктуризації (зміни). Дослідити особливості формування корпоративної культури в провідних організаціях України та світу. Дуже важливо з'ясувати роль керівництва, менеджерів, працівників у формуванні корпоративної культури на підприємстві та встановити необхідність у проведенні її реорганізації.

### Виклад основного матеріалу

Дослідження варто розпочати з визначення поняття «корпоративна культура». Ватро зазначити, що в ході дослідження поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура» не будуть розмежовуватися. На сьогоднішній день не існує одного єдиного визначення поняття «корпоративна культура», яке б повністю передавало її значення для підприємства. Наприклад, Едвард Шейн у своїй праці «Організаційна культура та лідерство» зазначав, що корпоративна культура — це сукупність базових переконань, які сформовані самостійно або групою осіб у процесі адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які довели свою результативність, цінність та ефективність, через що їх можна передавати новим співробітникам, як належну форму поведінки, сприйняття, мислення та вирішення конкретних завдань [1].

Г. Хофстед стверджував, що корпоративна культура — це колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої [2].

Одне з найсучасніших визначень поняття «корпоративна культура» представлено професоркою магістерської програми США з управління людськими ресурсами Дж. Якобс. На думку авторки корпоративна культура — це ДНК організації, яке поєднує в собі сукупність цінностей та поведінку співробітників, які проявляються через їх дії. Іншими словами культура організації — це перетин цінностей, поведінки та певних дій [3]. Таким чином, культура сучасних організацій — це унікальне середовище, в якому поєднуються унікальні стилі, традиції та норми поведінки, які формуються під впливом різних зовнішніх та внутрішніх чинників та стають основою формування стратегії компанії. Кожна окрема організація програмує корпоративну культуру під свої потреби, що в свою чергу робить її унікальною та неповторною.

Аналізуючи процес формування корпоративної культури варто зазначити, що частина дослідників схиляються до думки, що організаційна культура інтегрується в організацію її лідером. Такі вчені як: Е. Шейн, М. Армстронг, дотримуються думки що організаційні цінності та культура нав'язуються працівникам компанії [1]. Інша група вчених схиляється до думки, що культура організації виникає в процесі історичного розвитку підприємства. Однак на сьогоднішній день існує думка, що

корпоративна культура привноситься в організацію комплексно, під впливом лідерів, працівників, команди топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки, партнерів та споживачів. Наприклад, Дж. Якобс стверджує що в процесі створення внутрішніх культурних цінностей беруть участь лідери та працівники компанії, проте в той самий час споживачі та партнери компанії очікують, що погляди на бренд з боку клієнта та роботодавця узгоджуються, що корпоративні цінності компанії задовольнятимуть очікування та відданість як споживачів так і працівників. Тобто своїм очікуванням та відданістю певному бренду споживачі та партнери активно сприяють створенню корпоративної культури. Таким чином корпоративна культура підприємства формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Проаналізувавши роботи таких видатних вчених як Е. Шейн та Е. Холл, можна узагальнити основні етапи та складові елементи формування корпоративної культури, які будуть притаманними для організацій України та світу (табл.1).

Таблиця 1

### Етапи формування організаційної культури підприємства

Видимі елементи	<p>Початковий (Ознайомлення)  <i>Культура прояву, а не суті</i>            Формування цілей організації. Побудова стратегії та місії. Визначення основних символів та стилів поведінки. Мова та дресс-код.            На цьому етапі відбувається знайомство з поверхневою культурою організації.</p>
Невидимі елементи	<p>Занурення (Адаптація)            Утворюються міцні соціальні зв'язки та формуються психологічний клімат і корпоративний дух. Проводиться зрошення корпоративної культури. Формуються норми поведінки, традиції та символи (неписані правила), запроваджуються системи мотивації.</p>
	<p>Завершення (Вкорінення)  <i>Культура усвідомлення та поглиблення</i>            Відбувається закріплення основних принципів корпоративної культури. Оцінюється ефективність впровадження та донесення основних цінностей, вносяться корективи.</p>

*Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4]*

Отже, процес формування корпоративної культури умовно ділиться на три основні етапи: поверхневий, глибинний та базовий. Поверхневий рівень корпоративної культури складається з видимих елементів, до яких можливо віднести: дресс-код, мову, поведінку, традиції, місію та зовнішню презентацію компанії. Загалом сюди входять всі фактори, з якими стикається працівник вперше переступивши поріг організації. На другому глибинному етапі формування корпоративної культури працівник поступово починає занурюватися в організаційні процеси, пізнавати відносини в колективі, манеру спілкування, дізнаватися про використання символів. Тобто відтворюються процеси, які свідомо поділяються всіма працівниками компанії та виражаються у формі розповідей та символів. Останній базовий рівень характеризується тим, що в ньому зосереджені глибоко укорінені припущення та переконання, що стали основою формування корпоративної культури організації. Ці базові принципи залишаються майже непомітними, проте вони свідомо поділяються та культивуються всіма членами підприємства та керують поведінкою та рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Ефективність сформованої корпоративної культури залежить від певних факторів:

- правильного донесення корпоративних цінностей до працівників компанії;
- ролі лідера у розвитку, підтримці та контролі культурних особливостей;
- гнучкості сформованої корпоративної культури та її здатності до трансформацій у разі необхідності;
- наслідування працівниками культурних особливостей;
- інвестування керівництва у розвиток персоналу

Проте не кожна корпоративна культура може позитивно впливати на ефективність організації. Як вже зазначалося, корпоративна культура компанії виконує важливу функцію захисту підприємства, перешкоджаючи проникненню цінностей, норм та стилів поведінки, які не відповідають її змістові. Саме цей механізм захисту іноді протидіє впровадженню нових, інноваційних, проривних змін та ідей, які б змогли розкрити потенціал підприємства, покращити його економічну стійкість та конкурентоспроможність, збільшити його продуктивність та ефективність. Для визначення рівня ефективності корпоративної культури компанії повинні проводити аудит. Метою аудиту є виявлення як сильних так і слабких сторін власної культури. Постійна боротьба за унікальний людський ресурс змушує компанії по всьому світу аналізувати та покращувати власну корпоративну культуру. Наприклад, у 2021 році на онлайн платформі “Comparably” було проведено дослідження на найефективнішу корпоративну культуру у 50 міжнародних компаніях. “Comparably”— це провідний сайт

моніторингу культури та компенсацій, що показує найбільш повне та точне уявлення про те, як це працювати в компаніях [5]. Дослідження 10 найкращих корпоративних культур представлено в табл. 2.

Таблиця 2  
Рейтинг компаній з найефективнішою корпоративною культурою Побудовано за даними [5]

Рейтинг компаній	Ефективність роботи лідера компанії (від 0-100 балів)	Відсоток працівники, які готові порекомендувати компанію.	Відсоток працівників, які не готові порекомендувати компанію
1. "Google" LLC	81	60%	18%
2. "Adobe Systems" Inc.	93	82%	6%
3. "Samsung Electronics" Inc.	73	47%	27%
4. "Microsoft Corporation" Inc.	82	51%	17%
5. "HubSpot" Inc.	93	86%	3%
6. "Chegg" Inc.	94	78%	8%
7. "Facebook" Inc.	80	62%	20%
8. "Elsevier" Inc.	92	57%	9%
9. "Boston Consulting Group" Inc.	91	77%	9%
10. "Concentrix" Inc.	92	73%	7%

Було опитано більш ніж 500 працівників з різних міжнародних організацій. Досліджено 20 категорій корпоративної культури, серед них: компенсація, лідерство, мотивація, можливість професійного розвитку, наявність балансу між роботою та особистим життям, пільги та переваги. За результатами дослідження було виявлено що п'ятірка лідерів змогла сформувати найбільш ефективну корпоративну культуру завдяки керівникам компанії та правильній інтеграції культурних цінностей на підприємстві. Незалежно від типу компанії, найважливішу роль у процесі створення культури підприємства покладено на лідера або засновника. Саме під його чітким наглядом та керівництвом створюється робоче середовище, закладається фундамент для розвитку компанії, встановлюються місія та стратегія компанії, а також відбувається зрощування колективного духу та закріплення відносин в колективі. За оцінкою експертів секрет успіху компанії "Google" LLC, лідера рейтингу, полягає у створенні середовища, в якому працівник розуміє та розділяє цінності та стратегії компанії.

Корпоративна культура компанії "Google" LLC — це в першу чергу люди [6]. Одна з головних причин, по якій "Google" LLC продовжує залишатися новатором і лідером у своїй галузі полягає в тому, що всі співробітники компанії мають чітке уявлення про її цінності і цілі. В кожного співробітника компанії на робочому місці є пам'ятка, яка складається з десяти основних цілей та нагадує працівнику про його роль та місце в житті організації.

Таким чином працівники компанії відчувають себе частиною великої справи та наполегливо працюють для досягнення глобальних стратегічних цілей. Крім цього компанія "Google" LLC одна з небагатьох організацій, яка робить своїх співробітників власниками акцій компанії. Імідж компанії повністю відповідає очікуванням споживачів щодо лояльного ставлення як до працівників так і до різних соціальних груп. В компанії активно пропагується ідея усунення символів ієрархії та підпорядкування. До прикладу, нові працівники компанії мають такі само пільги та премії, як і вище керівництво компанії [6].

В результаті ефективна корпоративна культура поєднує в собі: підтримку та розвиток культури лідером, злагоджену роботу працівників (послідовників компанії), задоволення очікувань споживачів та партнерів, правильне усвідомлення культурних цінностей та цілей.

Для оцінки ефективності корпоративної культури потрібно проаналізувати наступні критерії: плинність кадрів, ступінь наслідування корпоративних цінностей, рівність прав та можливостей для всіх співробітників, можливість професійного розвитку та росту працівників, здатність культури до трансформації. На основі дослідженого матеріалу було проведено оцінку рівня корпоративної культури трьох підприємств України. В ході дослідження було опитано 10 % працівників з наступних компаній: ТОВ "Меркс груп", ТОВ "ЕМ ЕМ СІ Україна", ТОВ "Інтерфив ЛТД". Результати дослідження наведено в табл.3.

Таким чином проведений аналіз повністю відтворює рівень корпоративної культури запропонованих підприємств України. ТОВ "ЕМ ЕМ СІ Україна" є офіційним представником "Mitsubishi Motors Corporation" в Україні. Компанія має дуже високий рівень корпоративної культури. Культура цієї організації формувалася протягом довгого часу та зазнавала неодноразових змін. Оскільки Mitsubishi Motors Corporation є компанією світового рівня, корпоративна культура ТОВ "ЕМ ЕМ СІ Україна" формувалася під впливом світових тенденцій, культурних особливостей різних народів та потреб і бажань споживачів. За результатами видно, що працівники компанії задоволені сформованими

на підприємстві цінностями та впевнені в тому, що культура підприємства сприяє їхньому розвитку. ТОВ "Меркс Груп" має високий рівень корпоративної культури. Культура цього підприємства є інноваційною, сучасною та прогресивною. Певні труднощі на підприємстві спостерігаються лише у спілкуванні. Компанія ТОВ "Інтерфив ЛТД" є молодією компанією, тому корпоративна культура цього підприємства ще тільки формується і знаходиться на етапі розвитку.

Таблиця 3

### Аналіз рівня корпоративної культури підприємств України

*Розроблено автором на основі власного опитування*

Дослідженні питання	ТОВ "Ем Ем Сі Україна" (бал 1-10)	ТОВ "Меркс Груп" (бал 1-10)	ПП "Інтерфив ЛТД" (бал 1- 10)
Компанія має чітко сформовані інструкції та правила поведінки працівників	9	7	4
На підприємстві добре налагоджена система комунікації	8	5	4
Активно запроваджуються різноманітні форми і методи комунікацій	8	5	6
Система заробітної плати не викликає нарікань з боку працівників	7	7	6
Прагнення та ініціатива заохочуються	7	7	5
Працівники підтримують добрі стосунки один з одним та керівництвом	8	7	6
В функціональних підрозділах панує кооперація та взаємоповага між працівниками	9	7	6
Працівники відчують гордість за свою організацію	9	7	6
В нас заохочується двостороння комунікація	7	6	7
Всі бажачи мають можливість для саморозвитку	8	8	6
В наших підрозділах налагоджена система просування по кар'єрних сходинках	9	6	5
Робота для мене цікава	9	8	7
Трудове навантаження у нас оптимальне	7	7	8
В компанії приймають своєчасні та ефективні рішення	8	6	5
На підприємстві організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників	7	6	6
Практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління	8	6	8
Компанія постійно націлена на нововведення	10	7	7
<b>Загальний результат</b>	<b>138</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

Однією з найважливіших функцій корпоративної культури є її гнучкість та здатність до трансформації (реорганізації, або зміни). Погляди дослідників щодо питання зміни корпоративної культури часто розходились. Частина вважала, що культура організації не здатна змінюватися. Більша частина схилилася до думки, що корпоративна культура здатна еволюціонувати та пристосовуватися до змін заради власного виживання. Під час вивчення реформування корпоративної культури дуже важливо розділяти поняття змін в бізнесі та зміни культури організації. Процес зміни корпоративної культури є невідомою частиною змін в бізнесі. Проте це не означає, що зміна корпоративної культури є першочерговим завданням у процесі трансформації бізнесу. Е. Шейн стверджував що: "процес зміни корпоративної культури є найскладнішою перебудовою з усіх можливих в компанії" [1]. Дслідник підкреслює, що складність проведення реорганізації корпоративної культури пояснюється тим, що не достатньо змінити лише поверхневі елементи корпоративної культури, необхідно дістатися до базових, корінних переконань та поглядів працівників [1]. Саме через складність реорганізації корпоративної культури лідери досить часто уникають процесу проведення необхідних змін на підприємстві. Адже, якщо культура підприємства вже існує та виконує свої функції, а її зміна потребує значних сил та ресурсів, керівники підприємства просто виявлять бажання залишити культуру як є. Однак часто зміна культури просто необхідна, бо без неї існування та розвиток організації припиняться. Трансформація культури підприємства проходить через всі етапи змін у бізнесі. Культура компанії впливає на те чи приживуться на підприємстві організаційні зміни. Для правильного проведення трансформації бізнесу потрібно організувати зміни таким чином, щоб культура підприємства сприяла проведенню цих змін.

В своїй книзі «Cultural Change and Leadership in Organizations» професор організаційних змін та навчання в Амстердамському університеті Яп Бонстра виділяв вісім основних причин зміни корпоративної культури [7]:

1. Виживання в умовах кризи
2. Посилення власної позиції на ринку
3. Вихід на міжнародні ринки
4. Зміна бізнес-плану
5. Перекваліфікація підприємства
6. Велике розмаїття культури в компанії (важко знайти компроміс)

7. Проведення інноваційних змін
8. Задоволення очікувань споживачів

Процес трансформації корпоративної культури має проводитися поступово, з постійним моніторингом проміжних етапів змін. Для створення нової конкурентоспроможної організаційної культури потрібно підготувати існуючу корпоративну культуру до змін та підвищити її відкритість до нововведень. Запуском змін на підприємстві опікується впершу чергу лідер, потім топ-менеджмент та менеджмент-середньої ланки. Тому для запуску реорганізації культури на підприємстві потрібно спочатку підготувати керівництво, а вже потім поступово переходити на працівників. В першу чергу потрібно зацікавити лідера у проведенні змін на підприємстві. Необхідно зробити все можливе, щоб лідер організації інвестував свій час, свою енергію та свої ресурси у власних співробітників. В свою чергу топ менеджмент та менеджмент середньої ланки повинен підтримати ініціативу керівника (лідера) та стати прикладом для наслідування співробітниками.

Варто також розглянути як запустити процес реорганізації, якщо існуюча культура підприємства блокує ці зміни. Спочатку потрібно з'ясувати чому зазначенні зміни відторгаються. Якщо протидія змінам відбувається зі сторони менеджерів та співробітників, то можливо варто полегшити процес сприйняття цих змін шляхом збільшення рівня інформативності. Працівники завжди першими протидіють процесу змін на підприємстві, оскільки вони не завжди повністю їх усвідомлюють. Таким чином перш ніж змінювати корпоративну культуру, яка блокує зміни, потрібно правильно донести інформацію про зміни до працівників та усунути конфлікт інтересів, а вже потім поступово переходити до трансформації.

Необхідність у проведенні культурних змін найкраще помітно у період боротьби компанії з кризовими явищами. Наприклад, у період Великої депресії, компанія “Panasonic Corporation”, яка на той час мала назву “Matsushita Electric”, змогла пережити економічну кризу завдяки правильним діям засновника організації, та вчасній зміні корпоративної культури [8]. Компанія поступово втрачала економічну стабільність. Проте лідер компанії не став приховувати від своїх працівників того факту, що компанія знаходиться на межі банкрутства, а навпаки відкрито виступив перед працівниками і запевнив їх в тому що ні одного працівника не буде звільнено та нікому не зменшать заробітну плату. Замість цього було скорочено процес виробництва продукції, а працівників компанії попросили самостійно розпродати товари на складах. Відкритість у діях лідера вмотивували співробітників та змінила їх погляди на культурні цінності, завдяки чому компанія змогла не тільки пережити кризу, але й збільшити обсяги виробництва [8].

На сьогоднішній день ситуація з пандемією COVID-19 довела, що підприємства завжди повинні бути готовими до впровадження будь-яких змін (в тому числі, культурних). Кризова ситуація показала, що лише ті підприємства, які були досить гнучкими до змін та нововведень, змогли ефективно адаптуватися та вийти з кризової ситуації. Наприклад, вже згадана компанія ТОВ “ЕМ ЕМ СІ Україна” перевела співробітників на ізольований, дистанційний режим роботи. Всі співробітники були забезпечені персональними комп'ютерами. Працівників, присутність яких в офісі була необхідною, було забезпечено службовим автотранспортом. Для безпеки своїх клієнтів компанія розробила та впровадила віртуальний автосалон. Таким чином компанія дбала про дотримання всіх карантинних норм та обмежень.

#### Висновки

З метою створення ефективного підприємства та забезпечення стабільного розвитку керівники компанії повинні не боятися вдосконалювати та змінювати корпоративну культуру. В умовах постійної конкуренції лише ті компанії, які здатні трансформуватися та адаптуватися до змін, можуть розглядатися як ефективні. Міжнародний та український менеджмент все більше декларує тезу, що працівники — це найцінніший ресурс для організації. А отже компанії різного рівня та форм господарювання підвищують вимоги щодо створення ефективного культурного середовища, в якому працівники та менеджери зможуть ефективно взаємодіяти для досягнення глобальних стратегічних цілей.

#### Список використаної літератури

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: 3 изд., пер. с англ. яз. / под. науч. ред. Т.Ю. Ковалевой. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 336 с.
2. Ігнат'єва І.А. Гарафонов О.І. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 600 с.
3. Jacobs J., Crockett H. Designing exceptional organizational cultures. London, Kogan Page., 2021. 248 p.
4. Hall E. T. Beyond culture. New York, Anchor Books., 1976. 320 p.
5. Офіційний сайт компанії “Comparably”. URL: <https://www.comparably.com/>
6. Офіційний сайт компанії “Google” LLC. URL: <https://www.google.org/>
7. Boonstra J. Cultural change and leadership in organization. New Jersey, Wiley-Blackwell., 2012. 342 p.
8. Офіційний сайт компанії “Panasonic Corporation”. URL: <https://www.panasonic.com/ua/>

**References**

1. Schein. E. Organizacionaya cultura i liderstvo Organizational culture and leadership. 3d ed. San Francisco, Jossey-Bass, 2004. 458 p. (Rus. ed.: Schein E. Organizacionaya cultura i liderstvo. Saint Petersburg. Piter, 2007. 336 p.)
2. Ignatieva I. A., Grafonova O. I. Corporatyvne upravlinia [Corporate management]. Kiev. Center for educational literature, 2013. 600 p.
3. Jacobs J., Crockett H., Designing Exceptional Organizational Cultures. London, Kogan Page, 2021. 248 p.
4. Hall E. T. Beyond culture. New York, Anchor Books, 1976. 320 p.
5. The official website of the company “Comparably” Available at: <https://www.comparably.com/>
6. The official website of the company “Google” LLC Available at: <https://www.google.org/>
7. Boonstra J. Cultural change and leadership in organization. New Jersey, Wiley-Blackwell, 2012. 342 p.
8. The official website of the company “Panasonic Corporation” Available at: <https://www.panasonic.com/ua/>