

УДК 65.01

JEL M14

DOI: 10.31471/2409-0948-2020-2(22)-60-71

**Запухляк Іванна Богданівна**  
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри  
менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
E-mail: [zapib@ukr.net](mailto:zapib@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>

**Сабадош Вікторія Владиславівна**  
Студентка 2 курсу, кафедри менеджменту та адміністрування,  
спеціальність менеджмент  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
E-mail: [vica\\_sabadosh@ukr.net](mailto:vica_sabadosh@ukr.net)

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Обґрунтовано актуальність дослідження корпоративної культури як інструмента реалізації стратегії розвитку підприємства. Розглянуто підходи до трактування поняття «корпоративна культура», що дозволило окреслити елементний склад корпоративної культури, виявити джерела формування культури на рівні підприємства, виокремити найістотніші її характеристики та довести важливість корпоративної культури у реалізації стратегії розвитку підприємства. З'ясовано систему взаємозв'язків та взаємовідносин, через які формується тип корпоративної культури на підприємстві. Доведено, що гармонізація корпоративної культури та стратегії підприємства є ефективним інструментом забезпечення його подальшого розвитку. Розглянуто підходи до діагностики корпоративної культури та використовуючи методику ОСАІ, визначено тип корпоративної культури на прикладі закладу вищої освіти, виявлено напрями її покращення з точки зору гармонізації стратегії закладу та елементів і стилю його корпоративної культури з метою забезпечення його подальшого стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності і привабливості на ринку освітніх послуг. Представлено корпоративну культуру як систему особистих і колективних цінностей, що, за ідеальних умов, приймаються і поділяються усіма членами колективу підприємства, та практично реалізовується через набір норм, прийомів, правил вирішення проблем як зовнішньої адаптації підприємства, так і внутрішньої інтеграції працівників. Визначено, що основною метою корпоративної культури підприємства є гармонізація її елементів зі стратегією розвитку підприємства задля забезпечення його стійкості і конкурентоспроможності. Доведено, що розвиток корпоративної культури університету є важливим аспектом для вирішення існуючих проблем та для забезпечення його успішності. Зокрема в подальшому варто розвивати дослідження в контексті розробки конкретних інструментів та заходів щодо зміни типу корпоративної культури як в цілому по університету, так і окремих його складових, що дозволить практично досягнути намічених стратегічних цілей та забезпечити конкурентне становище на ринку освітніх послуг.

**Ключові слова:** корпоративна культура, розвиток підприємства, стратегія, методика OSAI, тип та елементи корпоративної культури.

**Zapukhliak Ivanna Bohdanivna**

**Doctor of Economic Sciences**

**Professor at the Department of Management and Administration**

**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,**

**15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019**

**E-mail: [zapib@ukr.net](mailto:zapib@ukr.net)**

**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>**

**Sabadosh Victoria Vladyslavivna**

**2<sup>nd</sup> course student at the Management and Administration Department,**

**management specialization**

**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,**

**15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019**

**E-mail: [vica\\_sabadosh@ukr.net](mailto:vica_sabadosh@ukr.net)**

## **CORPORATE CULTURE IN THE IMPLEMENTATION OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY**

**Abstract.** The relevance of the study of corporate culture as a tool for implementing the strategy of enterprise development is substantiated. Approaches to the interpretation of the concept of "corporate culture" are considered, which allowed to outline the elemental composition of corporate culture, identify sources of culture at the enterprise level, highlight its most important characteristics and prove the importance of corporate culture in implementing enterprise development strategy. The system of interconnections and interrelations through which the type of corporate culture at the enterprise is formed is found out. It is proved that the harmonization of corporate culture and strategy of the enterprise is an effective tool to ensure its further development. Methods of corporate culture diagnostics are considered and using the OCAI method, the type of corporate culture is determined on the example of a higher education institution, the directions of its improvement are revealed in terms of harmonization of the institution's strategy and elements and style of its corporate culture market of educational services. Corporate culture is presented as a system of personal and collective values, which, under ideal conditions, are accepted and shared by all members of the enterprise, and practically implemented through a set of norms, techniques, rules for solving problems of external adaptation and internal integration of employees. It is determined that the main purpose of the corporate culture of the enterprise is to harmonize its elements with the development strategy of the enterprise to ensure its sustainability and competitiveness. It is proved that the development of corporate culture of the university is an important aspect to solve existing problems and to ensure its success. In particular, further research should be developed in the context of developing specific tools and measures to change the type of corporate culture as a whole at the university and its individual components, which will practically achieve the strategic goals and ensure a competitive position in the market of educational services.

**Keywords:** corporate culture, enterprise development, strategy, methods of OSAI, type and elements of corporate culture.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення, коли нематеріальні фактори виробництва стають все більш визначальними та впливовими, актуалізується і проблема культури виробництва, працівника, керівника і т.д., тобто культури організації чи корпоративної культури. Поняття культури є міждисциплінарним та, об'єднуючи в собі

науку та освіту, мистецтво та мораль, уклад життя та світогляд, є предметом дослідження цілого комплексу наук – від філософії, культурології, історії, психології до економіки та науки управління. Відтак, культура є складною системою, яка представлена через різноманіття підходів до визначення її сутності та формування елементного складу і взаємозв'язків. Проте основною сутністю цього поняття є не що інше як система цінностей, якою володіє її носій (людина, сім'я, колектив, певне суспільство та соціум в цілому), через яку відбувається збереження цього соціуму та його гармонізація. Виникнення поняття «культура» первинно пов'язано з організацією людської праці та трактуванням як обробка, догляд, поліпшення (від лат.), проте з цивілізаційним розвитком воно набуває морально-духовного відтінку, трактується в аспекті виховання, поведінки, розвитку розумових здібностей та морально-духовних цінностей.

Переходячи від загального до конкретного, зазначимо, що «...явище корпоративної культури існувало завжди, незалежно від того, усвідомлювали це її носії чи ні, адже саме вона служить таким собі мірилом поведінки співробітників: визначає які дії прийнятні й будуть заохочуватися в колективі, наскільки розвинена взаємодія між колегами і як приймаються рішення в компанії» [1, с. 61]. Окрім того, корпоративна культура є ціннісною основою організації та величезною мірою впливає на мотивацію персоналу, а також на здатність компанії адаптуватися до мінливих умов середовища. Відтак, в практичному аспекті, актуальність досліджень корпоративної культури викликана необхідністю постійного її покращення з метою гармонізації елементів та стилю корпоративної культури із стратегією розвитку підприємства, організації, закладу тощо задля забезпечення його стійкого та конкурентоздатного положення на ринку.

Сьогодні, в умовах глобальної відкритості, гострої конкуренції, необхідності внутрішніх кардинальних змін, цінності корпоративної культури виступають як визначальні фактори конкурентоспроможності чи то комерційного підприємства, чи то соціального типу організації чи, навіть, освітнього закладу. В нашому випадку проведемо дослідження корпоративної культури та продемонструємо важливість і необхідність її гармонізації із стратегією розвитку на прикладі функціонування закладу вищої освіти.

**Аналіз публікацій.** Як уже зазначалося, поняття «культура» виникло давно, розвивалося та набувало нових істотних характеристик. І, власне, з точки зору суб'єктності культури, виокремлюють культуру суспільства, культуру організації, культуру особистості, проте будь-яка класифікація видів культури є відносною, оскільки в реальності види та типи культур взаємопов'язані та взаємодоповнюючі. Наприклад, особиста культура людини тісно переплітається з культурою групи, в якій вона перебуває, а далі – з корпоративною культурою, чи особиста культура тісно взаємопов'язана з професійною культурою тощо.

Оскільки предметом нашого дослідження є корпоративна культура, то зупинимось детальніше на підходах до визначення саме цього поняття. Корпоративна культура перебувала в полі зору багатьох науковців, зокрема таких як: С. Роббінс, С. Коссен, Е. Шейн, Ю. Папеха, А. Заньковський, Л. Куликов, К. Голд, Г. Чайка, В. Співак. Проте варто зазначити, що питання корпоративної культури у взаємозв'язку з її впливом на реалізацію стратегії розвитку підприємства, а відтак на забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності поки що не отримали достатнього і системного аналізу в наукових дослідженнях.

Зокрема, Дяків О. розглядає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих певній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [2, с. 96].

Різні автори сходяться на тому, що правильно сформована корпоративна культура – це стратегічний інструмент, який дає змогу керівному персоналу орієнтувати підрозділи організації на досягнення єдиної поставленої цілі. Окрім того, вона є основою для

забезпечення трудової віддачі колективу, а також вона полегшує культуру взаємин на робочих місцях [3, с. 18].

Але єдиного підходу до трактування терміну «корпоративна культура» немає. За визначенням С. Роббінса [4, с. 256], корпоративна культура – це «соціальний клей», що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятих стандартів мислення і поведінки. Чайка Г. стверджує, що корпоративну культуру потрібно розглядати як систему базових цінностей і норм організації, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За своїм змістом корпоративна культура є «системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [5, с. 201], а Співак В. визначає корпоративну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем [6, с. 27].

Корпоративна культура – одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «корпоративна культура» є сукупністю установок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають інтересам організації і передаються кожному працівникові з вуст в уста в якості життєвого досвіду [7, с.12].

Приймак Н. визначає корпоративну культуру у фокусі управління змінами як «систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві під впливом місії, філософії існування та життєвого циклу організації та визначають досягнення цілей управління змінами». Відтак в цьому контексті автор вбачає основну мету корпоративної культури підприємства у створенні сприятливих умов та формування поведінки персоналу, що сприяє реалізації змін [8, с. 91].

Підсумовуючи, вважаємо, що, корпоративна культура є системою особистих і колективних цінностей, що, за ідеальних умов, приймаються і поділяються усіма членами колективу підприємства, та практично реалізовується через набір норм, прийомів, правил вирішення проблем як зовнішньої адаптації підприємства, так і внутрішньої інтеграції працівників. Відтак основною метою корпоративної культури підприємства є гармонізація її елементів зі стратегією розвитку підприємства задля забезпечення його стійкості і конкурентоспроможності.

**Мета статті.** В цьому дослідженні ставимо за мету через розкриття сутності поняття «корпоративна культура», її видів та складових елементів, а також, ґрунтуючись на результатах емпіричних досліджень корпоративної культури, розробити практичні рекомендації щодо напрямів її удосконалення з точки зору гармонізації елементів корпоративної культури зі стратегією розвитку підприємства задля підвищення його стійкості та конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове й недостатньо висвітлене з наукового погляду як у нашій країні, так і за кордоном [9].

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль, хоча вона, на жаль, є малодослідженою і не завжди розглядається, як сфера, що заслуговує на пильну увагу. Більшість підприємств та організацій взагалі її ігнорують, а керівники не усвідомлюють важливість формування власної корпоративної культури.

До основних елементів корпоративної культури відносять філософію та місію підприємства; систему корпоративних цінностей; стилі лідерства та культуру мислення керівників, стилі ділового спілкування та ділову етику; стилі вирішення конфліктів, систему комунікацій, становище індивіда в організації, особливості гендерних і міжнаціональних взаємин, символіку підприємства, його історію та традиції.

Якщо говорити про джерела формування корпоративної культури, то ними виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [10, с.82].

Яцкевич І. В. виокремлює дві ключові характеристики корпоративної культури. Перша – інтенсивність представлена ступенем згоди співробітників стосовно норм, цінностей, етичних стандартів. Як правило, нові підприємницькі структури, чи ті, що знаходяться в процесі трансформації, мають менш інтенсивну культуру. Друга характеристика – інтегрованість – визначає «ступінь відповідності норм, цінностей і етичних стандартів між різними підрозділами фірми». Так, досить часто високо диверсифіковані компанії демонструють поєднання високої інтенсивності культури окремих підрозділів з відносно низьким рівнем інтегрованості загальної корпоративної культури. [11].

Обґрунтовуючи виключну роль корпоративної культури у реалізації стратегії підприємства, Третьякова О. В., стверджує, що реалізація стратегії підприємства може зустрічатися з проблемами, джерелом яких є неспроможність керівництва належним чином залучити потенціал підприємства, особливо людський, до процесу реалізації його стратегії. Тобто мова йде про невідповідність корпоративної культури та стратегії. У такому випадку, на думку автора, з'являються три альтернативи дій:

- 1) ігнорувати невідповідність корпоративної культури стратегії та продовжувати намагання реалізувати її без культурного втручання;

- 2) змінити, або скорегувати стратегію у відповідність із існуючою корпоративною культурою;

- 3) сформувати корпоративну культуру, що відповідатиме обраній стратегії підприємства [12, с. 111].

Відповідно, одним із завдань підприємства у процесі реалізації його стратегії стає формування такої корпоративної культури, яка б відповідала обраній стратегії, підтримувала та забезпечувала її реалізацію.

Відтак, основною метою корпоративної культури є: забезпечення стійкого емоційно-психологічного клімату в колективі, що дозволить персоналу та керівництву взаємоузгоджено діяти у кризових умовах; розвиток довіри між працівниками, довіри до керівництва та ставлення до підприємства як до «рідного дому»; дотримання норм, правил та етики поведінки, звичаїв та традицій, які сформувалися на підприємстві, збереження особистісних цінностей у працівників та загальнокорпоративних, що забезпечить безконфліктне вирішення проблем, які виникають під час пандемії та інших кризових ситуаціях, що своєю чергою дозволить ефективно реалізувати намічені складові стратегічного розвитку підприємства.

**Методи діагностики корпоративної культури підприємства.** Існує досить багато методів діагностики корпоративної культури, що базуються в основному на різних опитувальниках, стосуються різних галузей та застосовуються для різних цілей. Проте, усі вони допомагають персоналу підприємства зрозуміти яка корпоративна культура є тепер, і до чого йому хотілося би прагнути в майбутньому. І керівництву, і персоналу підприємства потрібно разом розробити кроки щодо переходу від поточного стану корпоративної культури до бажаного. Особливо корисною діагностикою корпоративної культури та формування напрямів її покращення у взаємозв'язку зі стратегією підприємства є в умовах змін, оскільки допомагає зрозуміти і лідерам, і командам як рухатися далі базуючись на спільній корпоративній культурі.

Розглянемо методи діагностики корпоративної культури, які апробовані на практиці зарубіжних підприємств. Наприклад, метод ССQ (Corporate Culture Questionnaire), в основі

якого є опитувальник, що заснований на 21 ключовому параметрі корпоративної культури, об'єднаному в 4 блоки: «Домен роботи», «Домен персоналу», «Домен прийняття рішень», «Домен відносин»; складається зі 126 коротких тверджень, які стосуються різних аспектів життя організації; відповідає всім вимогам міжнародних стандартів надійності, валідності та узгодженості діагностичних методик; автоматизований, що дозволяє за короткий проміжок часу опитати всіх співробітників організації [13].

Дослідження організаційної культури за Денісоном має 50 запитань і охоплює чотири основні області: адаптивність, місія, участь та послідовність. Результати представлені у вигляді колеса, що показує відносні сильні та слабкі сторони культури. Опитування розбиває ці чотири області на 3 підкатегорії, даючи загалом 12 областей культурної оцінки. В основі моделі або опитування лежать переконання та припущення організацій. Результат опитування надається у вигляді колеса або радіальної діаграми. Організації можуть використовувати свої результати для формування майбутніх ініціатив щодо змін [15].

Розглядаючи можливість застосування в діагностиці корпоративної культури модель McKinsey 7S, бачимо, що ця модель дозволяє з'ясувати і готовність персоналу до змін, і формування цінностей, і розуміння у працівників місії підприємства та стратегічних напрямів розвитку, тощо [16]. Зупиняючись більш детально на одному з елементів моделі McKinsey 7S – «Корпоративна культура», необхідно зазначити, що культура організації складається з двох компонентів:

- організаційна культура: домінуючі цінності і віра, норми, які розвиваються та через певний час стають відповідними стійкими (тривалими) особливостями організаційного життя – атмосфери в організації;

- стиль управління: більше уваги на те, що менеджери роблять, ніж що вони говорять; як менеджери компанії витрачають свій час; на чому вони концентрують увагу.

Елемент стиль/культура представимо чотирма факторами:

- комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, в тому числі управлінської. Це є форма політичної, наукової, організаційної і технічної взаємодії, форма здійснення обміну думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Тому у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства комунікація набуває істотної важливості, оскільки виникає необхідність кооперації між декількома командами в різних розташуваннях, з різними культурними фонами тощо;

- стиль управління – система способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих. Ефективність керівництва залежить, перш за все, від гнучкості у використанні позитивних сторін того чи іншого стилю і вміння нейтралізувати його слабкі сторони;

- організаційна культура: організаційна культура є важливою детермінантою готовності підприємства до змін, оскільки вона зосереджується на значенні атмосфери створення знання і спільного використання, взаємодопомоги, досягнення організаційних цілей, забезпечує уникнення потенційних конфліктів;

- підтримка топ-менеджерів: вплив топ-менеджерів на реалізацію стратегії розвитку газотранспортних підприємств є істотним. Їх підтримка може змінюватися щонайменше в трьох різних аспектах: фінансова підтримка, технологічна підтримка і підтримка досвідом.

Суть методу «клінічного обстеження» за Е. Шейном [17, с.167-170] полягає в тому, що дослідження проводиться зовнішнім консультантом, який діє як причетний спостерігач, спілкується із працівниками фірми та оцінює усі соціально-культурні процеси підприємства. Результати спостережень доповнюються контент-аналізом окремих внутрішніх документів. Дослідження проводиться в довільній формі, яка визначається в залежності від особливостей підприємства та цілей діагностики.

Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури досить відрізняється від попередньо запропонованих. Вона запропонована колективом науковців Державної

машинобудівної академії на чолі з Г. Л. Хаєтом. Дана методика передбачає оцінку якості корпоративної культури як її здатності задовольняти вимоги власника, співробітників, споживачів товарів, суспільства в цілому. З цією метою оцінюють такі показники: а) значимість високих цінностей, б) ефективність роботи та якість товарів і послуг, в) вдовolenня співробітників від праці, г) колективізм і повага до особистості, д) якість зовнішніх проявів корпоративної культури, е) здоровий спосіб життя. Суть цієї методики полягає в тому, що експертна група визначає ступінь вагомості кожної з властивостей та показники, які її визначають. Для оцінки часткових показників застосовуються такі методи як анкетне опитування, екзамен, експертиза, тести, контент-аналіз документів [18, с. 8].

Методика діагностики корпоративної культури К. Камерона та Р. Куїнна ґрунтується на використанні методу ОСАІ [14, с. 68-79]. Цей метод є найбільш поширеним у світі. Полягає він в тому, що дослідження проводиться на основі анкети, яка передбачає оцінку організаційної культури за 6 параметрами, діагностика проводиться з двох точок зору: фактичного і бажаного стану справ. Процедура оцінки та інтерпретація результатів здійснюється за чіткою програмою, на основі одержаних середніх показників будується профіль корпоративної культури, який відображає ступінь прояву кожного із чотирьох можливих типів культури: кланової, адхократичної, ієрархічної, ринкової.

Оскільки метод ОСАІ набув широкого використання в практиці, то скористаємося саме ним для діагностики корпоративної культури підприємства. Об'єктом дослідження в нашому випадку є корпоративна культура Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ).

**Результати дослідження.** Використання методики ОСАІ для діагностики корпоративної культури університету дозволило нам зрозуміти:

- основні цінності та очікування, що поділяються більшістю працівників університету;
- важливі аспекти організації, які визначають фундамент її культури;
- культуру, до якої працівники університету мають намір прийти, щоб відповідати вимогам зовнішнього оточення і викликам майбутнього.

Досліджуючи корпоративну культуру ІФНТУНГ, нами виконано завдання:

1. оцінили теперішній стан корпоративної культури ІФНТУНГ;
2. сформували бачення корпоративної культури університету в майбутньому;
3. візуалізували результати розрахунків у вигляді профіля корпоративної культури університету та профілів за шістьма окремими областями (акцентами) ОСАІ;
4. інтерпретували отримані результати діагностики корпоративної культури гармонізуючи корпоративну культуру університету зі стратегією його розвитку;
5. запропонували напрями змін корпоративної культури університету, які забезпечать реалізацію стратегії його розвитку.

Результати досліджень корпоративної культури представлено на рис. 1-2.

**1. За сьогоднішнім домінуючим типом культури.** Аналізуючи рис.1, бачимо, що сьогодні в ІФНТУНГ домінуючою є ієрархічна культура. Стабільність проявляється у всіх сферах університету, наприклад: вчасне проведення пар, організація навчання в загальному, постійна робота зі студентами, постійна комунікація та зворотний зв'язок між студентами та працівниками, контроль успішності та відвідування.

**2. За відмінністю між нинішньою та бажаною культурами.** Як було вище зазначено, сьогодні у нас основною виступає ієрархічна культура, а відповідно до рис.1 – бажаною є адхократична. Користь від ієрархічної культури полягає в тому, що внутрішнє середовище ІФНТУНГ є досить стабільним та внутрішньо регульованим і регламентованим.

Адхократія фокусується на зовнішньому позиціонуванні з високим ступенем гнучкості та індивідуальності. Саме такі якості адхократичної культури зможуть допомогти ІФНТУНГ розвиватися і виходити на новий рівень надання освітніх послуг.

**3. За силою домінуючого типу культури:** Ієрархія справді є існуючим типом культури, але її недостатньо і тому варто поєднати існуючий тип культури з клановим та адхократичним. Клановий тип культури фокусується на внутрішньому позиціонуванні та гнучкості, турботі про людей і чутливості до клієнтів. У випадку ІФНТУНГ клієнтами є студенти, які в сучасних умовах прагнуть інноваційного розвитку та креативності. Позитивна взаємодія викладачів та студентів спонукає до розвитку університету в загальному. Адхократія допоможе ІФНТУНГ бути конкурентоспроможними. Вона допомагає у вирішенні різних проблем за допомогою нестандартного підходу. Цей тип культури допомагає команді швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та залишатися «на плаву».

**Кланова культура**

Організація, яка фокусується на внутрішньому позиціонуванні і гнучкості, турботі про людей і чутливості до клієнтів

**Адхократична культура**

Організація, яка фокусується на зовнішньому позиціонуванні з високим ступенем гнучкості та індивідуальності.



**Ієрархічна культура**

Організація, яка фокусується на внутрішньому змісті з необхідністю забезпечення стабільності і контролю.

**Ринкова культура**

Організація, яка спеціалізується на зовнішньому позиціонуванні з необхідністю стабільності і контролю

**Рис.1. Профіль організаційної культури ІФНТУНГ**

Джерело: побудовано авторами.

**4. За узгодженістю профілів різних атрибутів культури.** Дивлячись на індивідуальні діаграми, що зображені на рис. 2, можемо сказати, що рівень узгодженості є низьким. На більшості діаграм переважає ієрархічна культура, найбільшу неузгодженість спостерігаємо організаційних характеристик та лідерства, стратегічних акцентів та досягненні критеріїв успіху.

З метою гармонізації корпоративної культури і стратегії розвитку ІФНТУНГ, наведемо основні стратегічні цілі, визначені університетом [<https://www.nung.edu.ua/>]:

Стратегічна ціль 1: Формування конкурентоздатного фахівця.

Стратегічна ціль 2: Університет – центр трансферу технологій та інновацій.



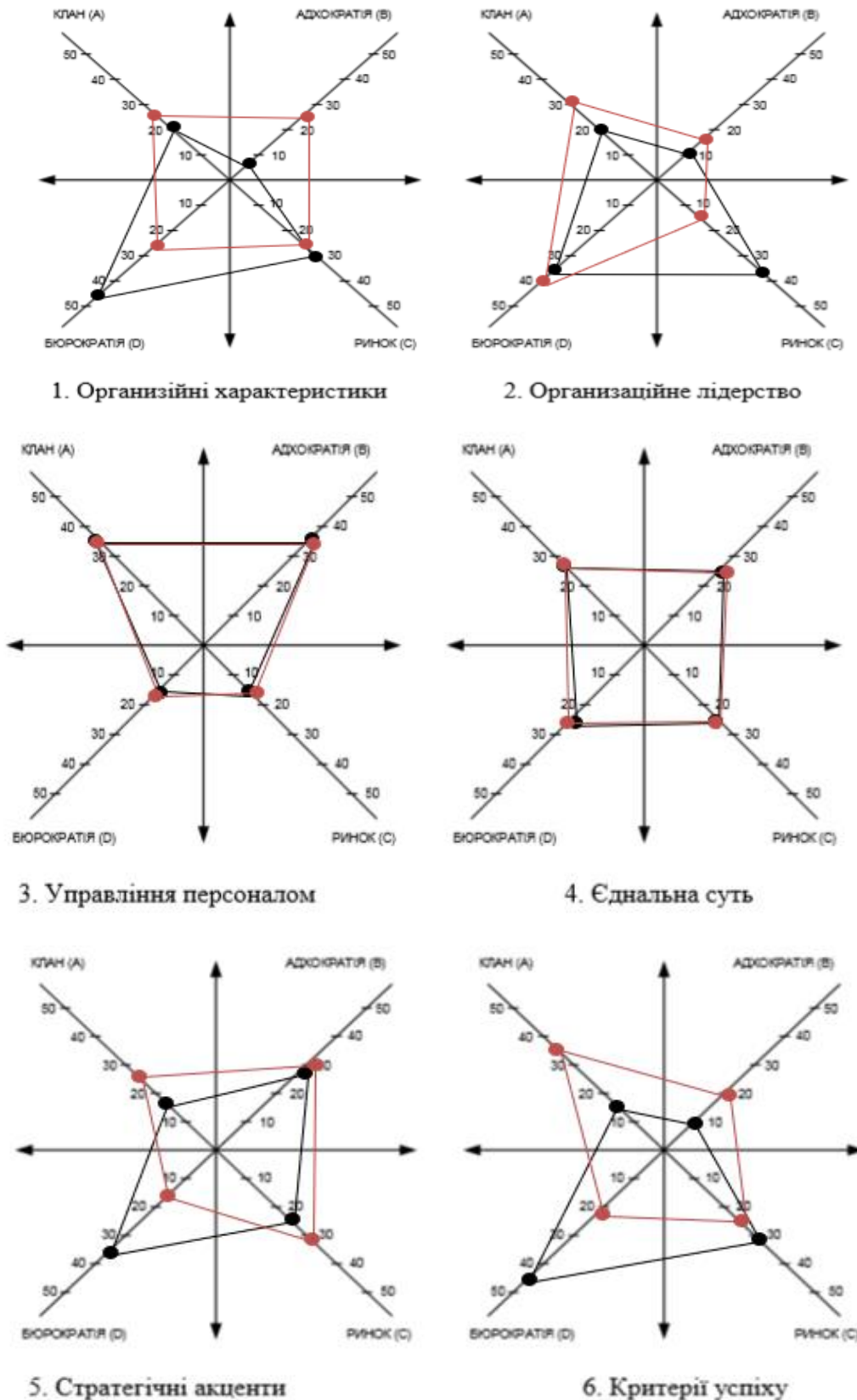


Рис. 2. Профіль корпоративної культури за шістьма окремими акцентами

Фінансування наукових досліджень і проектів, інженерно-технологічних, експертних, консалтингових і сертифікаційних послуг, перебуває на рівні не менше 25% бюджету університету.

Стратегічна ціль 3: Формування та розвиток людського потенціалу.

Стратегічна ціль 4: Розвиток наукової та освітньої інфраструктури.

Стратегічна ціль 5: Стабільне фінансове забезпечення: створення умов підприємницького університету.

**Висновки.** Відтак, вбачаємо необхідність наступних стратегічних дій:

1. В сучасних умовах університет має бути динамічним та пройнятим підприємництвом – цей пункт варто вдосконалити, адже тип культури ІФНТУНГ в цілому та окремих його команд не відповідає такій тенденції.

2. Університет є організацією, яка жорстко структурована та строго контролюється – цей пункт треба вдосконалити, адже працівникам необхідно давати більше можливостей для висловлювання нових ідей та ініціатив.

3. Варто вдосконалити стиль управління, зокрема, у всіх питаннях намагатися дотримуватися однієї культури та демократичного стилю керівництва.

4. Докладати більше зусиль для розвитку інфраструктури університету та його підрозділів.

5. Залучити іноземних інвесторів для підвищення цінності університету та його подальшого розвитку.

Отже, корпоративна культура – це певний рівень майстерності, уміння як персоналу, так і керівництва, працювати ефективно на всіх рівнях у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать переважно від його культури, а отже, про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна стверджувати за рівнем економічної ефективності й конкурентоспроможності підприємства. Бачимо, що сьогодні університет і справді рухається до змін та вдосконалення теперішнього ієрархічного типу культури. Про це свідчать такі цілі як: «Університет – центр трансферу технологій та інновацій.», «...створення умов підприємницького університету».

**Перспективи подальших досліджень.** Розвиток корпоративної культури університету є важливим аспектом для вирішення існуючих проблем та для забезпечення його успішності. Зокрема в подальшому варто розвивати дослідження в контексті розробки конкретних інструментів та заходів щодо зміни типу корпоративної культури як в цілому по університету, так і окремих його складових, що дозволить практично досягнути намічених стратегічних цілей та забезпечити конкурентне становище на ринку освітніх послуг.

### Література

1. Яковець І.О. Корпоративна культура в діяльності музею XXI століття. *Вісник: Дизайн освіта в Україні: перспективи розвитку*. 2013. №2. С. 61-65. URL: [visnik.org/pdf/v2013-02-18-yakovets.pdf](http://visnik.org/pdf/v2013-02-18-yakovets.pdf).

2. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2010. Т.3 С. 94-100. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf>.

3. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХП»* 2018. №15 (1291). С. 17-20. URL: <https://core.ac.uk/reader/161786780>.

4. Роббинс С., Коултер М. Менеджмент, пер. с англ. О. В. Медведь; М.: Издат. дом «Вильямс», 2007. 1056 с.

5. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2005. 442 с.

6. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.

7. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Україна: аспекти праці*. 2015. №2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271373.pdf>

8. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 91-97. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97).
9. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. №5. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=68>.
10. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №1 (56). Том 4. С. 81-85. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>.
11. Яцкевич І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 292 с. URL: [https://pidru4niki.com/86877/ekonomika/ekonomichna\\_diaagnostika](https://pidru4niki.com/86877/ekonomika/ekonomichna_diaagnostika).
12. Третякова О. В. Корпоративна культура як фактор реалізації стратегії розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії. Серія: Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 13-1. 111-114.
13. Walker, H., Symon, G., Davies, B. Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods. *International journal of selection and assessment*. April 1996. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00064.x>
14. Камерон К., Куинн Р. Діагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001. 320 с.
15. A Simple Organizational Culture Assessment Questionnaire. URL: <https://worldofwork.io/2019/07/organizational-culture-assessment-questionnaire/>.
16. Ali Alshaher. The McKinsey 7S Model framework for E-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, Nov. 2013. Vol. 6, Issue 5, pp. 1948-1966.
17. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
18. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2011. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/>.pdf.

## References

1. Iakovets I.O. Korporatyvna kultura v diialnosti muzeiu KhKhI stolittia. *Visnyk: Dyvain osvita v Ukraini: perspektyvy rozvytku*. 2013. №2. S. 61-65. URL: [visnik.org/pdf/v2013-02-18-yakovets.pdf](http://visnik.org/pdf/v2013-02-18-yakovets.pdf). [in Ukrainian].
2. Diakiv O.P. Osnovni skladovi formuvannia korporatyvnoi kultury v orhanizatsii. Formuvannia rynkovoї ekonomiky. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. 2010. T.3 S. 94-100. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf>. [in Ukrainian].
3. Hrytsenko N. V. Korporatyvna kultura yak element systemy upravlinnia personalom. *Visnyk NTU «KhPI»* 2018. №15 (1291). S. 17-20. URL: <https://core.ac.uk/reader/161786780>. [in Ukrainian].
4. Robbys S., Koulter M. *Menedzhment*, per. s anhl. O. V. Medved; M.: Yzdat. dom «Vyliams», 2007. 1056 s. [in USA].
5. Chaika H. P. *Kultura dilovoho spilkuvannia menedzhera: navch.posib*. K.: Znannia, 2005. 442 s. [in Ukrainian].
6. Spuyvak V. A. *Korporatyvnaia kultura*. SPb.: Pyter, 2001.352 s. [in Russia].
7. Hrynenko A., Ishchanova M. *Korporatyvna kultura sotsialno-vidpovidalnoho banku. Ukraina: aspekty pratsi*. 2015. №2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271373.pdf> [in Ukrainian].
8. Pryimak N. S. Korporatyvna kultura v systemi upravlinnia zminamy pidpryiemstva. *VISNYK ZhDTU*. 2019. № 2 (88). S. 91-97. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97) [in Ukrainian].

9. Savchuk L. Rozvytok korporatyvnoi kultury v Ukraini. Personal. 2005. №5. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=68> [in Ukrainian].
10. Fishchuk N.Iu., Lomachynska I.V. Korporatyvna kultura orhanizatsii: sutnist, vydy, pryntsypy ta vplyv na rozvytok orhanizatsii. Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriya: Ekonomichni nauky. 2012. №1 (56). Tom 4. S. 81-85. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf> [in Ukrainian].
11. Iatskevych I.V. Ekonomichna diahnozyka: navch. posib. Odesa: FOP Bondarenko M.O., 2015. 292 s. URL: [https://pidru4niki.com/86877/ekonomika/ekonomichna\\_diahnozyka](https://pidru4niki.com/86877/ekonomika/ekonomichna_diahnozyka) [in Ukrainian].
12. Tretiakova O. V. Korporatyvna kultura yak faktor realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva. Prychornomorski ekonomichni studii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. 2017. Vyp. 13-1. 111-114. [in Ukrainian].
13. Walker, H., Symon, G., Davies, B. Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods. International journal of selection and assessment. April 1996. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00064.x> [in USA].
14. Kameron K., Kuynn R. Dyahnozyka y yzmenenye orhanyzatsyonnoi kultury. SPb: Pyter, 2001. 320 s. [in Russia].
15. A Simple Organizational Culture Assessment Questionnaire. URL: <https://worldofwork.io/2019/07/organizational-culture-assessment-questionnaire/>. [in USA].
16. Ali Alshaher. The McKinsey 7S Model framework for E-learning system readiness assessment. International Journal of Advances in Engineering & Technology, Nov. 2013. Vol. 6, Issue 5, pp. 1948-1966. [in USA].
17. Shein E. Orhanyzatsyonnaia kultura y lyderstvo. SPb.: Pyter, 2007. 336 s. [in Russia].
18. Kharchyshyna O.V. Porivniannia metodolohichnykh pidkhodiv do otsinky orhanizatsiinoi kultury ta perspektyvy yikh vykorystannia na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti. Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya: Ekonomichni nauky. 2011. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/.pdf>. [in Ukrainian].