

**Фокіна-Мезенцева К.В.**,  
кандидат економічних наук, професор,  
*Міжнародна кадрова академія*

## **ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ СУЧАСНИХ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР І ОГЛЯД СТВОРЕНИХ ТИПОЛОГІЙ**

**Фокіна-Мезенцева К.В. Характерні ознаки сучасних корпоративних культур і огляд створених типологій.** У статті розглянуто характерні ознаки сучасних корпоративних культур підприємств України та зроблено огляд створених типологій культур організацій.

**Ключові слова:** корпоративна культура, типологія, релігійний менталітет, національна культура, антиципаційні компанії, дослідницькі компанії, культура влади, культура особистості, рольова культура, культура завдання, менеджмент підприємства, прагматичний підхід, ціннісна орієнтація.

**Фокина-Мезенцева Е.В. Характерные признаки современных корпоративных культур и обзор созданных типологий.** В статье рассмотрены характерные признаки современных корпоративных культур предприятий Украины и сделан обзор созданных типологий культур организаций.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, типология, религиозный менталитет, национальная культура, антиципационные компании, исследовательские компании, культура власти, культура личности, ролевая культура, культура задачи, менеджмент предприятия, прагматичный подход, ценностная ориентация.

**Fokina-Mezentseva E.V. The characteristic features of modern corporate cultures and an overview of the generated typologies.** The article considers the characteristic features of modern corporate cultures of companies in Ukraine and an overview of the created typologies of cultures of the organizations.

**Key words:** corporate culture, typology, the religious mentality, national culture, anticipating company, research the company, the culture of power, culture, identity, role culture, task culture, enterprise management, pragmatic approach, value orientation.

**Постановка проблеми.** Інтерес, викликаний розвитком ринкових відносин у нашій країні, до феномену організаційної культури став поштовхом до вивчення робіт із цієї теми за кордоном. У багатьох публікаціях вітчизняні автори посилаються на роботи західних колег, і це цілком закономірно. Однак теорія та методологія організаційної культури ще далекі від завершення і потребують критичного вивчення концепцій, визнаних класичними. Багато робіт були написані 25–30 років тому і потребують свого розгляду з позиції адаптації до сучасних ринкових умов з урахуванням останніх досліджень і практики провідних промислових корпорацій.

Одним із поширених інструментів опису властивостей культури організації є типологія, яка являє собою спробу класифікувати досліджувані культури за певною характерною ознакою. Різними дослідниками було запропоновано велику кількість таких моделей, які необхідно розглянути для розуміння сучасного рівня вивченості властивостей організаційної культури, а також для оцінки ефективності запропонованих типологій як інструменту діагностики і управління розвитком культури організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці становлення корпоративної культури менеджменту якості присвячено праці А. Адлера, Е. Джакуса, П. Друкера, В. Кунде, М. Армстронга, Р. Акоффа, Т. Діла, А. Кеннеді, В. Оучі, В. Сате, Д. Елдріджа, А. Кромбі, Е. Шейна, Г. Моргана, Е. Брауна, С. Мішона, П. Штерна, Н. Леметра та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є виявлення специфічних характерних ознак сучасних

корпоративних культур підприємств України. Додатково здійснено дослідження з метою огляду створених типологій культур організацій.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж перейти до опису створених типологій, необхідно розглянути питання цілісності культури підприємства. Дослідники не прийшли до єдиної думки щодо наявності єдиного внутрішнього середовища організації. Так, наприклад, пропонується розглядати культуру організації як сукупність субкультур активних груп, які взаємодіють гармонійно або конфліктують одна з одною. Субкультури можна розглядати як вектори. Їх результуючий вектор буде характеризувати загальний напрям організаційної культури. Згідно із цим підходом, однією з найважливіших цілей у формуванні культури організації стає вибудовування субкультур в одному напрямі. Дійсно, вони можуть послабити підприємство, нанести серйозну шкоду, якщо цінності окремої групи працівників різко не збігаються з основними цінностями організації. Такі випадки часто зустрічаються на підприємствах, що тільки починають усвідомлену роботу з удосконалення своєї культури.

Помічено, що здебільшого субкультура утворюється як реакція на повсякденні проблеми, допомагаючи з ними впоратися. Вони формуються за різними ознаками: національними, регіональними, функціональними, структурними, стратегічними і т. д. Відповідно, для конкретного підприємства корисно провести аналіз наявності субкультур із виділенням ознак із формування, це сприятиме вирішенню проблем, що викликали їх появу, створення єдиного внутрішнього середовища організації.

У компаніях із сильною організаційною культурою, яка пронизує все підприємство, субкультури розчиняються або, зберігаючи деякі формальні особливості, приймають цінності організації як основні.

Вивчаючи організаційну культуру типового підприємства, не можна залишити без уваги національну культуру, яка впливає на неї безпосередньо. Організаційна культура являє собою частину національної культури і менталітету, який переважає в державі. Приклад Японії наочно доводить потужний вплив національної культури на формування культури організації. У зв'язку із цим важливо відповісти на питання, які якості національної культури важливо враховувати під час удосконалення культури організації. Цьому питанню присвячена типологія Йошимури, яка буде розглянута далі.

Крім національної культури, що визначає деякі властивості культурного середовища організації, існує низка інших соціокультурних чинників, таких як регіональні та соціальні особливості й традиції, цінності та етика суспільства, різні ринкові чинники.

Різноманіття чинників, що впливають на властивості культури організації, є однією з причин проявів різноманітних типологій, покликаних упорядкувати завдання управління формуванням культури організації.

Поширеним у практиці наукового дослідження є поділ організаційної культури на суб'єктивну й об'єктивну. Як правило, цей поділ являє собою ще одну спробу визначити структуру культури, розділити її ідеальний і матеріальний рівні, виділити найбільш очевидні елементи. Так, об'єктивну культуру пов'язують із фізичним оточенням, створюваним на підприємстві. У це оточення включають будинок і його дизайн, місце розташування, меблі та обладнання, колір, об'єм простору, різні зручності, наявність і вид внутрішніх послуг, наприклад кафе, а також кімнати для приймання, організацію стоянки для автомобілів і навіть самі автомобілі. Ці предмети відображають цінності, яких дотримується підприємство. У цю категорію входять й інші явища, які можна безпосередньо спостерігати, такі як різні елементи символіки, герої підприємства та історії про підприємство, обряди і ритуали, мова спілкування і гасла, фірмовий стиль. Виділення об'єктивної культури може бути корисне з погляду практичного дослідження, фіксування кількості форм, у яких безпосередньо знаходять вираз цінності організації, а також для оцінки якості цього виразу. З іншого боку, на нашу думку, до об'єктивної культури логічно відносити всі спостережувані процеси на підприємстві, у тому числі й виробничі, а не тільки ті форми, які визначають перше враження від організації. Описуючи елементи об'єктивної культури, деякі дослідники зараховують до неї також корпоративні стандарти як вид фірмового стилю. Своєю чергою, до корпоративних стандартів відносять, серед іншого, місію і філософію. На нашу думку, це неправильно. Місія і філософія визначають об'єктивну культуру, але не є її елементами.

Суб'єктивною організаційною культурою ті ж дослідники пропонують уважати особливі властивості стратегічних, тактичних і оперативних рішень, форми здійснення ділових комунікацій між співробітниками. Таким чином, центральною фігурою в процесі формування суб'єктивної культури є керівник, лідер. В управлінських рішеннях, як правило, найбільш яскраво відображаються цінності керівництва, що визначають

методи управління. Вивчення суб'єктивної культури дає привід уважати, що вона проявляється у трьох напрямках: у способі виконання робіт, у діловій взаємодії і в міжособистісному спілкуванні. Для потреб детального аналізу виділяються й оцінюються такі елементи в кожному напрямі:

- Спосіб виконання робіт: делегування відповідальності та постановка завдань, виконання (ступінь свободи, ініціативи, відповідальності), контроль над реалізацією цілей та виконанням завдань, оцінка результатів роботи, зворотний зв'язок.

- Ділова взаємодія: канали, що використовуються під час передачі інформації, ступінь структурування інформації, форма проведення нарад, форма доповідей і т. д.

- Міжособистісне спілкування: подібні захоплення, зацікавленість особистим життям інших і розповідь про своє, частота та зміст перерв, наявність особистих зустрічей у неробочий час.

Виділення суб'єктивної або управлінської культури організації корисне з погляду діагностики стану культури і виділення її особливостей. Поділ проявів культури на об'єктивні й суб'єктивні уявляється важливим ще й тому, що менеджмент підприємства справляє найбільший вплив на процес формування культури організації. Проекція цінностей організації на виділені напрями являє собою одне з найважливіших завдань із залучення і виховання прихильності у працівників по відношенню до культури організації. Послідовне відображення базових принципів роботи організації в усіх аспектах управління – це необхідний крок до створення цілісної організаційної культури. Варто відзначити, що оцінка суб'єктивної організаційної культури часто проводиться зі стандартного набору характеристик. Наприклад: ступінь свободи, ініціативи, вид адміністративної структури, достатність каналів інформації. Також використовуються пари характеристик: спільно – окремо, часто – рідко, активно – пасивно, довільно, планомірно і т. д. Такий набір дійсно може сприяти формуванню нових типологій. Однак для цілей особливих проєкцій, що відрізняють організацію від усіх інших на ринку цінностей, потрібне введення більш детальних, якісних характеристик управлінської культури для оцінки їх відповідності основним цінностям організаційної культури.

Модель, запропонована Ділом і Кеннеді, включає у себе чотири типи корпоративної культури: «жорсткий підхід», «багато працюємо/добре відпочиваємо», «поставити на карту свою компанію» і «процес». Для порівняння цих культур вибрані такі ознаки:

- ступінь допустимого ризику: високий або низький;

- зворотний зв'язок від прийняття рішень: швидкий або повільний;

- типові організації: галузі, до яких належать підприємства з даним типом організаційної культури;

- відмінні ознаки та поведінка людей, відповідні даним типам корпоративної культури: установки, ступінь індивідуалізму, прийняття рішень, підготовка, організованість і т. п.;

- сильні сторони співробітників/культури: швидкість, обсяг роботи, інновації, організованість;

- слабкі сторони співробітників/культури: реакція на помилки, планування роботи, повільність, бюрократія і т. д.;

- звички, побут постійних співробітників: одяг, захоплення, житло, дозвілля.

Дана типологія оцінює суб'єктивний рівень організаційної культури організації. Вибрані критерії для оцінки загальні, дають змогу стверджувати про деяку відмінність організаційних культур підприємств різних галузей. Водночас типологія передбачає, що всі працівники організації незалежно від їхніх посад в ідеальному варіанті повинні володіти певними рисами характеру і пристрастями аж до житла та одягу. Типологія не передбачає існування кардинально різних організаційних культур в одній галузі і не враховує різний ритм та організацію різних процесів, а відповідно, і вимоги до особистих якостей працівників, усередині компанії. Така модель, тим не менше, може бути корисна під час аналізу загального впливу галузевих особливостей на культуру організації.

Ціла низка вчених займалася питанням впливу національної, етнічної культури на культуру організації, серед них – Р. Ховстед, Йошімура, Нойман.

Дослідження Р. Ховстед показують, що людина отримує з національної культури серію установок у формі фундаментальних цінностей. Ці цінності впливають на його поведінку в усіх сферах життя, у тому числі і в організаціях.

Типології, в основі яких лежить поділ організаційних культур за національною ознакою, розрізняються залежно від кількості виділених основних культур і критеріїв порівняння. Так, Йошімура пропонував виділяти дві найбільш яскраво представлені культури – японську і західноєвропейську – і порівнювати їх за такими характеристиками:

- Світ та його сприйняття: розуміння світу, кошти сприйняття, розумові операції.
- Природа і доля: установки по відношенню до природи і установки по відношенню до долі.
- Поведінка: джерела норм, детермінанти поведінки, критерії оцінки.
- Соціальні відносини: міжособистісні стосунки, стосунки «організація – працівник», характеристика організації за критеріями «відкритість/закритість», «стабільність/нестабільність».

Ця модель, на думку дослідників, описує скоріше відмінність між релігійними менталітетами Японії і Західної Європи, а саме світоглядом, сформованим буддизмом і християнством. Модель допомагає простежити вплив зовнішнього чинника – релігійного менталітету на формування культури організації.

Інша відома типологія, створена за національною ознакою, пропонує виділяти три основні культури: європейську, американську та японську. Вплив національних культур оцінюється за такими ознаками:

- соціально-орієнтована форма членів організації: індивідуальна або колективна;
- форма праці: диференціація, вузька спеціалізація або гармонізація, універсалізація;
- стратегія: короткострокова або довгострокова;
- маркетинг: короткостроковий або перспективний;
- основні цінності: свобода, мобільність, однорідність або неоднорідність, стабільність, довіри і т. д.;
- стиль управління: гнучкість, участь в управлінні, заохочення ініціативи, відкритість і т. д.

Дана модель більш глибоко, ніж попередня відображає вплив національної культури на культуру організа-

ції. Вона торкається не тільки особливості поведінки членів організації, а й характеру роботи її підрозділів. Модель також указує на різницю між двома видами національних культур загального типу: американської та європейської. Типологія може бути корисна для компаній, що мають міжнародний бізнес і намагаються зберегти ідентичність своєї культури незалежно від регіону. У минулому робота над подібними типологіями дала змогу західним керівникам зрозуміти причини успіху роботи японських компаній.

Дослідниками Р. Блейком та Дж. Мутон була запропонована типологія організаційної культури на основі ціннісної орієнтації. З точки зору цих учених, можливо два базових вектори ціннісних орієнтацій:

- орієнтація на продукцію, ефективність і економічний результат;
- орієнтація на особистість, задоволення її можливостей і здібностей.

Згідно із цим принципом, вони виділили чотири основні типи культури: перша – найбільш життєздатна, поєднує сильну орієнтацію на ефективність з орієнтацією на особистість; друга і третя – проміжні та четверта – найслабша, не орієнтована у своїх цінностях ані на особистість, ані на економічну ефективність. Модель схожа на класифікацію стилів управління й ігнорує всі цінності, що не відносяться безпосередньо до задоволення потреб особистості або економічної ефективності. Ціннісна орієнтація у цій типології коливається між потребами підприємства (ефективність) і потребами працівників (реалізація можливостей та здібностей). Типологія не враховує цінності, що створюються компанією для її клієнтів і відрізняють її від інших компаній на ринку.

В. Оучі запропонував свій варіант типології організаційних культур. Основною характеристикою для виділення культур різного типу стали відмінності в регуляції взаємовідносин. Було виділено три типи культури організації: ринкову, бюрократичну і кланову.

Ринкова культура базується на пануванні вартісних відносин. Керівництво та персонал орієнтуються, головним чином, на рентабельність. Ринкові механізми досить ефективні, і підприємства з даним типом культури можуть досить тривалий час функціонувати нормально.

Бюрократична культура ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства у формі правил, інструкцій і процедур. Джерелом влади в даній організації є компетентність. Ця культура ефективна в стабільних, добре прогнозованих ситуаціях. У ситуації зростання невизначеності, у моменти кризи її ефективність падає.

Кланова культура розглядається як додаткова по відношенню до ринкової і бюрократичної, вона може бути як частина кожної з них. Типологія У. Оучі може бути застосована до будь-якої організації, не обов'язково комерційної. Ринкові культури більш властиві комерційним підприємствам, бюрократичні – організаціям, для яких боротьба за рентабельність не має вирішального значення: державним і громадським організаціям, військовим відомствам, монополіям. Ця модель показує, як впливає сфера діяльності організації на розстановку її базових цінностей і формування культури.

Одна з найбільш великих типологій запропонована В.Р. Коноваловою. У своїй моделі вона пропонує виді-

ляти чотири типи організаційної культури: опекунську, підприємницьку, бюрократичну та праксіологічну. Модель складається з двох частин, у першій з яких запропоновано порівняння організаційної культури за такими ознаками: типом спільної діяльності, типом особистості, цінностями, формою власності, механізмом розподілу, вперше з'явилися управлінська роль, механізм управління, оцінка результатів.

Друга частина типології містить порівняння виділених типів культур за їхніми характерними особливостями і взаємозв'язкам з елементами системи управління персоналом. Для вирішення цього завдання ставляться такі питання: куди прямує організація, як вирішуються проблеми, що виникають, на чому ґрунтується лідерство, у чому особливості виконання повсякденної роботи, у чому особливості робочих обов'язків, яку роль відіграють бажання та інтереси окремих працівників, яка роль керівництва, яка роль конфліктів і розбіжностей, який тип лідера властивий для організації.

Виділені типи організаційних культур великою мірою характеризуються формою власності і ціннісною орієнтацією. Дана типологія демонструє вплив цих чинників на стиль керівництва і поведінку в організації.

Одна з найбільш розвинених типологій належить С. Ханді. Вона заснована характері бізнес-процесів організації і показує, як специфіка бізнесу впливає на формування культури. У типології виділяється чотири види культури: культура влади (Зевса), рольова культура (Аполлона), культура завдання (Афіни) і культура особистості (Діоніса). С. Ханді виділив для порівняння такі критерії:

- джерело влади: ресурси, положення в ієрархії, компетентність та інформація, професіоналізм і вміння домовлятися;
- структура організації: жорстка ієрархія, розподіл ролей і спеціалізація, програмно-орієнтована, вільна;
- основа для прийняття управлінських рішень: конкурентна боротьба, правила, вимоги ринку, цілі особистості;
- метод здійснення контролю: централізований, нормативи, розподіл проектів та визначення методів, координація;
- специфіка організації: серійність виробів, зміна технологій, вид діяльності, галузь;
- прийняття значущих рішень на рівні: вище керівництво або автономні підрозділи;
- особистісні особливості персоналу: здібності, рівень навичок, уподобання, особистісні прагнення і т. п.;
- стадія еволюції організації: зародження, зростання, розвиток, розпад;

Ця типологія має багато спільного з моделлю Діла і Кеннеді. На її підставі деякі дослідники роблять висновок про залежність культури організації від характеру розподілу влади і ціннісної орієнтації. Однак у випадку із цією моделлю більш вірно стверджувати, що вид бізнесу і стадія еволюції організації диктують найбільш раціональну структуру, метод контролю, логіку і рівень прийняття управлінських рішень, переважні якості персоналу і джерело влади.

Типологія, яку запропонував В. Ансофф, заснована на розходженні у стратегічній орієнтації організацій. Вона показує, як впливає характер реалізації стратегії (активний, пасивний – новаторський, консервативний) на характер бізнес-процесів. У цій моделі виділено два

типи культури організації: стабільну і креативну. Порівняння пропонується проводити за такими критеріями:

- тимчасова орієнтація: минуле чи новаторські перспективи;
- вибір альтернатив: колишні варіанти або новаторські можливості;
- концентрація уваги: організація або оточення;
- джерело змін: криза чи постійний пошук новаторських змін;
- схильність до ризику: антипатія до ризику або невизначений рівень ризику;
- гасло, що визначає тип культури.

Ця типологія являє собою крайні характеристики організаційної культури, між якими існують різні проміжні стани. Дана типологія чудова тим, що не прив'язана жорстко до умов зовнішнього середовища. Вона показує, що, вибираючи той або інший характер реалізації стратегії, організація тим самим впливає на свою культуру. Водночас ні стратегія, ні характер її реалізації самі по собі не повинні визначати організаційну культуру. Вони повинні залежати від цінностей, закладених в основу підприємства, і, таким чином, підлаштовуватися під культуру організації, використовуючи її сильні сторони.

За класифікацією у стратегічній орієнтації діяльності виділяють також організації реактивні, антиципаційні та дослідницькі.

• Реактивна культура орієнтує організацію на даний момент, вибудовуючи стратегії обережно, з урахуванням попереднього досвіду і з мінімальним ризиком. Кризи в таких організаціях виникають через незадовільну ефективність.

• Організаційна культура антиципаційних компаній орієнтована на майбутнє. Керівництво прагне до постійного зростання можливостей, тому схильне приймати ризиковані рішення. Причиною змін може стати часткове зниження ефективності діяльності.

• Організації, що мають культуру дослідницького типу, володіють особливими характеристиками. Така культура властива науково-дослідним і проектним організаціям. У них орієнтуються на глобальні можливості в майбутньому, відбувається постійний пошук ефективних змін, проводиться співвідношення ризиків і вигоди. Творчий характер роботи закладений у саму природу таких організацій.

Варто зауважити, що організації, культура яких повністю відповідає будь-якому з описаних типів у різних типологіях, знайти вкрай складно. Як правило, культура організації містить у собі відмінні властивості декількох типів, займає проміжне значення між типами культур, виділених у тій чи іншій моделі.

Типології як інструмент дослідження культури організації мають свої переваги і недоліки. Вони дають змогу за окремими ознаками припустити стан інших елементів організації. Наприклад, щодо розподілу влади (типологія С. Ханді) спрогнозувати структуру організації або метод здійснення контролю. Такі моделі дають змогу проаналізувати вплив багатьох зовнішніх чинників, таких як: національний і галузевий вплив, форма власності, розмір бізнесу та стадія еволюції організації на культуру організації. Типології можуть надати істотну користь під час первинної, загальної діагностики культури підприємства, яка повинна передувати створенню програми щодо її вдосконалення.

Разом із тим типології є жорсткими моделями, що описують крайній стан культури організації. В їх основу, як правило, покладено одну максимум дві ознаки культури організацій, які й визначають кількість її типів. Можна з великою впевненістю сказати, що типології являють собою корисний, але обмежений у своїх можливостях інструмент оцінки культури організації. Він може застосовуватися тільки в комплексі з іншими методами. Віднесення культури організації до того чи іншого типу на основі типології не можна вважати достатнім для складання висновку про властивості конкретної організаційної культури і тим більше для формування рекомендацій щодо її використання та вдосконалення.

Аналіз різних типологій показує, що під організаційною культурою часто розуміється характер змін, які відбуваються з типовими бізнес-процесами під дією тих чи інших чинників ділового середовища. Ці зміни мають закономірність і спостерігаються у багатьох підприємств, що відчувають на собі вплив аналогіч-

них чинників. Тобто сукупність змін, що відбуваються з бізнес-процесами, може бути позначена іменами і наведена у вигляді типології. У визначеннях корпоративної культури схема поведінки працівників, дійсно, є однією зі складових частин.

**Висновки.** Типології, складені вищезазначеним чином, на нашу думку, розглядають корпоративну культуру як результат впливу різних чинників, найчастіше невідкладних впливу менеджменту підприємства як то: сфера діяльності, вид діяльності, стратегічна орієнтація, що залежить від виду діяльності. Однак, використовуючи прагматичний підхід до вивчення культури організації, має сенс розглядати корпоративну культуру як об'єкт підвладний спрямованому формуванню, а не тільки як результат впливу незалежних чинників. На нашу думку, майбутнє діагностики організаційних культур – за послідовним описом проєкції цінностей культури на всі функціональні сфери та рівні ієрархії організації з урахуванням особливостей, що диктуються середовищем її існування.

#### Список використаних джерел:

1. Бреддік У. Менеджмент в організації; пер. з англ. К., 1997. 343 с.
2. Вейлл П. Мистецтво менеджменту: Нові ідеї для світу хаотичних змін. К.: Новини, 1993. 224 с.
3. Гібсон Д. та ін. Організації: поведінка, структура, процеси: підручник для ВНЗ; 8-е вид. Х., 2000. 662 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту; пер. з англ. Х.: Справа ЛТД, 2012. 704 с.
5. Пітерс Т., Уоттермен Р. У пошуках ефективного управління: досвід найкращих компаній. Х.: Грінь, 2015. 215 с.
6. Уотермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії. Х.: Буква, 2008. 307 с.
7. Коултер Д. Культурні відмінності управління. Проблеми теорії і практики управління. Управлінські кадри і організаційна культура. К., 2000. С. 67–72.
8. Мільнер Б.З., Євченко Л.В., Рапопорт В.С. Системний підхід до організації управління. М.: Економіка, 1983. 224 с.
9. Тічі Н., Деванна М. А. Лідери змін: 3 досвіду американських корпорацій. М.: Економіка, 1990. 290 с.