

УДК 005.7; 316.7
JEL L20, M20

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІРМИ

Ірина Вахович¹, Любов Ліпич², Оксана Полінкевич³,
Оксана Хілуха⁴, Мирослава Кушнір⁵

^{1,2,3}Луцький національний технічний університет,
43000, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
e-mail: irina-vaxovitch@lntu.edu.ua; ORCID: 0000-0003-1129-203X
e-mail: lipuch_liubov@lutsk-ntu.com.ua; ORCID: 0000-0002-9059-7271
e-mail: Kravomp@gmail.com; ORCID: 0000-0001-6924-7296

⁴Львівський університет бізнесу та права,
79021, м. Львів, вул. Кульпарківська, 99
e-mail: oksanakhilukha@gmail.com; ORCID: 0000-0002-1228-7171

⁵Український Католицький Університет,
79011, м. Львів, вул. Іл. Свенціцького, 17
e-mail: makushnir@ukr.net; ORCID: 0000-0002-4441-4278

Анотація. Існують різні способи підвищення ефективності діяльності фірми. Один із них – це свідоме формування організаційної культури. На підставі аналізування видів організаційної культури, супутніх їй типів і стратегії розвитку визначено взаємозв'язки між культурою, структурою та стратегією фірми. Ці взаємозв'язки базуються на ідентифікованих вимірах організаційної культури: ієрархії та рівності, індивідуалізму та колективізму, толерантності до невизначеності (висока чи низька). З'ясовано, що організаційна культура фірми еволюціонує вслід за модифікацією стратегії та структури. Еволюція в організаційній культурі відбувається набагато повільніше і більш фрагментовано, ніж зміни в структурі фірми. Виникає загроза застосування механізмів зміни структури, що є відповіддю на соціальні, правові та технічні вимоги. Сформована так структура не охоплює культурну площину. Взаємозв'язок між структурою та культурою зазнає процесу еволюції зі зростанням прагнення фірми до інтеграції.

Ключові слова: організаційна структура, стратегія розвитку, стадія життєвого циклу, керівний персонал, ієрархія, рівність, індивідуалізм, колективізм, толерантність до невизначеності.

Постановка проблеми. Динамізм і складність сучасного бізнес-середовища ставлять перед керівництвом фірм нові складні виклики, до вирішення яких треба підходити комплексно. Саме життя потребує кардинальних змін у поглядах на шляхи

ефективного функціонування організацій у ринковому середовищі. Сьогодні очевидною є потреба в запровадженні системи стратегічного управління, яка становить загальну концепцію того, як досягти цілей фірми, ранжувати проблеми, що стоять перед нею, і розподілити обмежені ресурси. Світова практика доводить, що потужним інструментом для досягнення цієї мети є організаційна культура. Вона впливає на ефективність діяльності, продуктивність праці, задоволеність роботою та відданість фірмі, стратегічне планування та реалізацію завдань, рекрутацію, підбір працівників, їх адаптацію в команді, масштаби опору в умовах організаційних змін та конфліктів, соціалізацію і характер комунікування, інноваційність та розробку нового продукту, маркетинг і збут. Тож не дивно, що організаційну культуру іноді називають «вегетативною нервовою системою» фірми [1, с. 123]. Організаційна культура ілюмінує організаційну неоднозначність і сприяє підвищенню ефективної поведінки працівників компанії. У підсумку вони позитивно сприймають сформовані моделі поведінки, принципи та артефакти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями формування, розвитку та зміни організаційної структури займалися вітчизняні та зарубіжні вчені. Значну увагу цій проблематиці приділяли Ю. Аллер [11], М.Є. Фірсіроту [11], С.М. Діван [2], М. Карпентер [4], Т. Бауер [4], В. Ердоган [4], Л. Конг-Сенг [5], Ю. Нор'Айні [5], Р.Х. Кілманн [1], Д. Дреннан [6], В. Сулковський [10], Е.Х. Шейн [7], О. Харчишина, М. Магура, Г. Колесніков [3], О. Білецька та інші. Заразом умови змін господарювання вітчизняних підприємств призводять до зміни особливостей їх організаційної культури, що актуалізує подальші дослідження в зазначеному напрямі.

Постановка завдання (формулювання цілей статті). Мета статті – дослідження організаційної культури, можливостей і особливостей її впливу на реалізацію стратегії розвитку фірми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазвичай під організаційною культурою розуміється спосіб, в який менеджмент домагається виконання завдань [2, с. 270]; систему загальних припущень, цінностей і переконань, які показують працівникам, яка манера поведінки доречна на робочому місці, а яка – неприпустима [3, 4]. Під таким кутом організаційна культура може розглядатися як «особистість» організації, яка характеризується певним стилем поведінки в умовах, коли працівникам не наказують, що робити [5, с. 4].

Аналіз сутності організаційної культури дає змогу розрізнити її зв'язки, особливості та характеристики. Визначаючи основні зв'язки організаційної культури, варто звертати увагу на те, що:

- культура пов'язана з людиною;
- культура – це явище, що повторюється;
- культура – це сукупність вивчених компонент.

Культура пов'язана з людиною, бо вона є її творцем і реципієнтом. Людина формує культуру. Саме через культуру людина виражає і задовольняє свої потреби. Культура – явище соціальне. Вона виникає і розвивається в певному соціумі завдяки соціальним відносинам. Культура – це явище, що повторюється, тому її складові також

характеризуються повторюваністю. Щоб певне явище чи подія могли стати елементом організаційної культури, його потрібно зберігати, оприлюднювати та передавати іншим поколінням. Культура – це сукупність вивчених компонент, оскільки вони передаються через виховання та навчання.

Визначаючи особливості організаційної культури, зазначимо, що вона має часовий та просторовий вимір, і є системою. Часовий вимір культури характеризується її продовженням у часі. Культура є досягненням багатьох поколінь. Жодне покоління не створює культуру з нуля. Просторовий вимір культури свідчить про те, що з розвитком і рухом людства поширювалася також культура. Культура є системою, бо вона має свою внутрішню логіку і є сукупністю певних компонент, які пов'язані між собою. Між елементами культури відбувається інтеграційний процес. Вивчаючи культуру певного колективу, доцільно дослідити її окремі складові, зв'язки та важливість.

Серед основних підходів до організаційної культури можна виділити:

- прагматичний;
- феноменогічний.

Прагматичний, або раціональний, підхід базується на тому, що організаційна культура є особливою сферою діяльності фірми поряд із маркетингом, стратегічним плануванням, кадровою роботою. Представники такого підходу прагнуть дати менеджерам конкретні рекомендації та поради з приводу методів, якими потрібно управляти на фірмі. На їхню думку, керівник може мати помічника з питань формування та зміни організаційної культури, який вирішить усі питання, пов'язані з регламентуванням різних аспектів внутрішнього життя компанії.

Прихильники другого підходу стверджують, що організаційна культура є системою цінностей, що пронизує усі сфери діяльності фірми. За такого підходу організаційною культурою неможливо керувати, вона становить спонтанний процес взаємодії надзвичайно великої кількості компонентів, які наділені мобільними властивостями. Свідомо впливаючи на одну складову, керівник не може передбачити, до яких наслідків це призведе.

На формування організаційної культури підприємства впливає велика кількість чинників, які передусім пов'язані з його внутрішніми особливостями, зі специфікою його діяльності, структурою та конфігурацією функціональних підрозділів, стратегією розвитку, особистими характеристиками керівника. Поєднання саме цих чинників робить неповторною організаційну культуру кожної фірми. На думку Д. Дреннан, це:

- вплив домінуючих лідерів;
- історія та традиції фірми;
- технології, продукти та послуги;
- клієнти;
- очікування фірми;
- інформаційно-контрольна система;
- законодавство та зовнішнє середовище;
- система покарань і винагород;
- організаційна структура та ресурси фірми;

- цілі, цінності та переконання працівників фірми [6, с. 286].

Механізм формування організаційної культури полягає у взаємному впливі її складових. Взаємоперетинаючись, вони обмежують область реально можливих способів реалізації особистих цінностей і тим самим визначають домінуючі в колективі і їх ієрархію. Ієрархічна система виділених так цінностей породжує найбільшу адекватну саме їй сукупність способів їх реалізації, які, втілюючись в способах реалізації, формують внутрішні норми та моделі поведінки.

Відомий вчений Едгар Шейн у книзі «Організаційна культура та лідерство» виділив кілька рівнів (айзберг) організаційної культури [7]. Ці рівні фактично є стадіями процесу пізнання культури ділової одиниці:

- 1) поверхневий або символічний;
- 2) підповерхневий або ціннісний;
- 3) глибинний (див. рис.).

Поверхневий рівень – це явні елементи культури, які є видимими діями підприємства. Вони охоплюють сформульовані цілі, використовувані технології, організаційну структуру, засади політики та правила поведінки, фінансові ресурси, а також такі артефакти: мова, манери, дизайн приміщення, форма працівників, зафіксовані правила поведінки. Ці елементи відрізняють одну культуру від іншої. Їх можна описати. Підповерхневий рівень – це сукупність місії фірми, його цілей і завдань, нормативна база, стиль керівництва, тобто все те, що загалом можна цілком реально з'ясувати та оцінити. Глибинний рівень є найважчим для вивчення у сенсі отримання об'єктивних і достовірних даних. Цей рівень охоплює внутрішні цінності та переконання працівників, схильності та установки, якими вони керуються на підсвідомому рівні в процесі діяльності. Зрозуміло, що про них вкрай важко дізнатися з боку.



Рівні організаційної культури за Е. Шейном [7]

На спосіб функціонування та успіх фірми впливають різні чинники. Найбільш значущими є організаційна структура, організаційна культура та стратегія. Організаційна структура – це «впорядкована сукупність підрозділів (ланок управління), які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво фірмою» [8, с. 37]. Це щось на зразок скелета організації, що визначає всі підрозділи та зв'язки між ними. Без структури жодна організація не може існувати чи ефективно функціонувати. Як сукупність норм, зразків поведінки та установок культура є характерним аспектом цього підприємства. Вона унікальна й єдина, оскільки стосується лише конкретного колективу працівників. Стратегія фірми тісно пов'язана з організаційною структурою та культурою. Стратегія – це «процес визначення довгострокових цілей та намірів фірми та прийняття напрямів дій, а також розподіл необхідних ресурсів для досягнення цих цілей» [9, с. 57]. Стратегія – це програма дій для фірми з визначеною та чітко структурованою організаційною культурою. Структура, культура і стратегія розвиваються відповідно до різних принципів і правил, але вони мають визначальний вплив один на одного. Розуміючи, що група осіб, які формують фірму, має певну культуру, треба також розуміти, що їхня культура, принципи та цінності формують структуру та стратегію цієї організації.

На підставі аналізування видів організаційної культури, супутніх їй типів організаційної структури та стратегії розвитку можна визначити взаємозв'язки між культурою, структурою та стратегією фірми [10, с. 88]. Ці взаємозв'язки базуються на ідентифікованих вимірах організаційної культури:

- ієрархії та рівності;
- індивідуалізму та спільності;
- толерантності до невизначеності (висока чи низька).

Ієрархія та рівність тісно пов'язані з організаційною структурою. У випадку культури з домінуючим ієрархічним виміром варто очікувати розгалуженої багаторівневої організаційної структури. Працівник у такій структурі займає конкретне місце. Структура характеризується формалізацією, опирається на положення, правила та принципи. Стратегію такої організації формує вище керівництво. Це детальна стратегія, побудована та реалізована без консультацій з працівниками цього підприємства. Її формалізація базується на жорсткості організаційної структури та авторитарному стилі керівництва. Протилежність до такої структури – структура створена на підставі культури рівності. Така культура генерує горизонтальну організаційну структуру з невеликою кількістю рівнів і низьким ступенем офіційності. Основою такої структури є велика незалежність і наявність оперативних груп. Це можливо у випадку партиципійного стилю керівництва та формування стратегії розвитку фірми на основі консультацій між керівництвом і працівниками.

Індивідуалізм у культурах, ідентифікованих В. Сулковським, це перевага особистих цінностей над колективними. Це прагнення до особистої свободи. Фірма з такою культурою має зосереджувати увагу на мотивуванні та компетентностях окремих працівників. Індивідуалізм виражається в:

- індивідуальній свободі як найвищій цінності;

- прийнятті прагнень працівників до незалежності;
- преференції доброти;
- конкурентній орієнтації фірми;
- створенні культу особистості [10, с. 68].

З іншого боку, колективізм – це переконання, що добро групи, колективу суспільства є найважливішими. Ця культура простежується в орієнтації на групи, навіть на противагу інтересам окремих працівників. Мотивація орієнтована на команду. Успіх ґрунтується на колективній роботі. Колективізм виявляється в:

- визнанні загального блага вищою цінністю;
- підкресленні важливості співпраці в колективі;
- наголошенні на важливості команди;
- фокусуванні на співпраці та єдності на фірмі;
- створенні культу колективної роботи [10, с. 69].

Представляючи дослідження взаємозв'язків культури, структури та стратегії в контексті толерантності до невизначеності, доцільно розглянути два види цих зв'язків. У першому випадку, тобто, коли на фірмі домінує культура високої невизначеності, організаційна структура є гнучкою з незначним рівнем формалізації. Зазвичай це горизонтальна конструкція. Висока еластичність і низька формалізація структури необхідні в умовах невизначеності, в яких фірма працює. Через невизначеність така фірма потребує гнучкої стратегії здатної до модифікації. Візія та місія фірми визначені, а еластична стратегія, що постійно модифікується, забезпечує фірмі якнайкращу відповідність середовищу. Багатоваріантність розвитку подій змушує до створення безлічі різних сценаріїв, щоб вибрати і реалізувати той, що найліпше підходить для конкретного підприємства. Тому стратегічному плануванню надається дещо незначне значення.

Зовсім по-іншому виглядає взаємозв'язок культури, структури та стратегії, якщо фірма має низьку толерантність до невизначеності. Організаційна культура в цьому випадку відповідає стабільній і формалізованій організаційній структурі. Повне впорядкування та формалізація структури захищає фірму від впливу навколишнього середовища. Низька толерантність до невизначеності також характеризується конкретними впливами стосовно стратегії фірми. Така стратегія зазвичай готується на підставі планів і попередніх діагнозів. Стратегія є одноваріантною, детальною, оптимальною програмою дій для такої організації.

Фірми, формуючи свою структуру, розглядають її як один із модифікованих елементів стратегії управління через організаційну культуру. В цьому випадку використовується один із двох шляхів поведінки, відповідність тенденціям зовнішнього середовища або створення власної моделі поведінки. Перший шлях ґрунтується на впровадженні та зміцненні культури за допомогою нових працівників. Цей підхід заснований на ідентифікації основних бажаних характеристик організаційної культури з погляду вищого керівництва. Важливим аспектом в цьому випадку є селекція кандидатів відповідно до прийнятого зразка культури. Тут важливе значення надається відбору кандидатів на роботу з посиленням на формальний, предметний та особистісний

аспекти. У другому випадку впровадження та консолідація культури базується на використанні культури ключових працівників. Вибираючи групу ключових працівників, особливу увагу приділяють їхнім особистісним рисам і ставленню до роботи. Істотним є також надання привілеїв обраній групі та підпорядкування їй новоприйнятих, незалежно від того, сприймають чи відкидають вони нав'язану поведінку. Тому має відбутися ідентифікація нових співробітників щодо їх ототожнювання зі стандартами або звільнення внаслідок конфлікту між керівником і підлеглим. Це так звана культурна гомогенізація соціальної системи фірми.

Організаційна культура як нематеріальний актив підприємства еволюціонує слідом за модифікацією стратегії та структури. Еволюція в організаційній культурі відбувається набагато повільніше і більш фрагментовано, ніж зміни в структурі фірми. Тоді виникає загроза застосування механізмів зміни структури, що є простою відповіддю на соціальні, правові та технічні вимоги. Сформована так структура не охоплює культурну площину, наявність якої є необхідною, якщо є сподівання на розвиток в конкретному середовищі. Взаємозв'язок між структурою та культурою зазнає процесу еволюції зі зростанням прагнення фірми до інтеграції. Взаємна підтримка та зміцнення матеріально та символічно створюють єдине і неподільне ціле, акцептоване працівниками [11, с. 221].

Існує залежність між ефективністю управління та пропонованою на фірмі системою цінностей. Тому що:

- організаційна культура формується на підставі поглядів населення регіону діяльності фірми, способів їх мислення та поведінки і впливає на способи мислення та дій працівників цієї організації;
- керівний персонал має найбільший, хоча і не єдиний, вплив на формування конкретних культурних моделей фірми;
- організаційна культура є надіндивідуальним соціальним феноменом, тому її існування залежить від того, чи сприйматимуться та дотримуватимуться на практиці прийняті норми та системи цінностей окремими учасниками, проектними групами й управлінським персоналом фірми;
- організаційна культура мотивує працівників до конкретної діяльності, що є підставою для оцінки їхнього ставлення та поведінки на фірмі;
- організаційну культуру важко оцінити кількісно;
- організаційна культура не створюється чітко визначеними правовими нормами чи принципами;
- кожна організаційна культура формується у взаємодії з середовищем (країною, регіоном, містом, соціальною групою), в якому вона перебуває, і залежить від домінуючих у ньому цінностей, світогляду, та інших чинників соціального, економічного, політичного та релігійного характеру.

Аналіз поданих складових організаційної культури засвідчує, що менеджерський персонал відіграє провідну роль у її створенні, бо є посередником у відносинах між вищим керівництвом і підлеглим. Так поширюються норми та цінності фірми. Ефективність стилю керівництва підвищується за посередництвом вмілого використання принципів, норм і цінностей організаційної культури, вона сприяє кращому спілкуванню керівник-

підлеглий, правильній ідентифікації ситуації та атмосфери, а це допомагає приймати раціональні рішення (що особливо важливо) ті, що мають стратегічний характер. Взаємозв'язок між організаційною культурою та ефективністю керування персоналом немає зворотного характеру. Це означає, що управлінський персонал має змогу впливати на формування певного типу організаційної культури через особисту функцію, завдяки реалізації якої з'являються нові цінності, що формують бажану поведінку працівників, тобто процес управління стає успішнішим. Дослідження організаційної культури дає змогу ідентифікувати ті компоненти та механізми, яким підпорядковується поведінка працівників фірми, з одного боку, а з іншого – менеджмент, маючи інформацію про ці механізми, може вибрати інструменти, за допомогою яких буде здатний впливати на відносини менеджер-підлеглий і зміни в організації – відповідно до прийнятої стратегії та вимог зовнішнього середовища.

Організаційна культура розвивається разом з фірмою. У цьому випадку його ефективність, стійкість і життєздатність на кожній стадії життєвого циклу пов'язані зі станом організаційної культури і відповідністю її елементів вимогам стадії життєвого циклу. Найзначнішим теоретичним дослідженням взаємозв'язку питань «життєвого циклу організацій» та «організаційної культури» треба вважати працю Е. Шейна [6], в якій він розглядає еволюцію культури і лідерства в молодих організаціях, організаціях середнього віку, зрілих організаціях та організаціях на стадіях занепаду, а також описує механізми зміни культури на кожній стадії розвитку.

Стадія «дитинство» – дуже небезпечний період у розвитку фірми. Такі проблеми управління – відсутність досвіду, високий рівень фінансових ризиків, нестача ресурсів, бар'єри для виходу на ринок – можуть спричинити її загибель. Тому велике значення на цій стадії мають ентузіазм керівника і працівників, їхнє почуття причетності до становлення нової справи і віра в успіх. Не випадково серед основних цінностей у формуванні організаційної культури менеджери найчастіше відзначають «взаємодопомога і взаємоповага», «підтримка», «добрі і доброзичливі відносини в колективі», «чесність», «цілеспрямованість», «працьовитість» і «надійність». На стадії «юність» провідними пріоритетами в розвитку організаційної культури є цілі та завдання фірми, а також обслуговування клієнтів. Акценти зміщуються від цінностей «взаємоповаги» до «ефективності діяльності»: «цілі компанії – вище особистих», «репутація компанії», «робоча атмосфера», «розвиток і прогрес», «прагнення стати кращою в галузі», «інтелектуальне лідерство». На стадії «зрілість» організаційна культура вже сформувалася. Серед загальноприйнятих цінностей можна виділити: «якість», «чесна конкуренція», «повага». Ритуали скоріше формальні, ніж «сімейно-дружні». Їх створення пов'язане з конкретними цілями та завданнями: адаптація, поліпшення взаємодії між підрозділами підприємства. На стадії «старіння» найбільш істотними елементами організаційної культури є норми, правила, традиції, а також символіка і дизайн. Отже, на перший план виходять елементи, які пов'язані з артефактами та зовнішніми атрибутами культури, тоді як цінності і мотивація відіграють другорядну роль. У багатьох компаніях на цій стадії знижуються інноваційність і готовність йти на ризик. Значно зменшуються чесність і відданість співробітників. Розуміння того, на

якому етапі розвитку перебуває фірма, допомагає передбачити неминучі проблеми, що пов'язані з організаційною культурою, прогнозувати її майбутні зміни і підготуватися до них. Для менеджерів важливо вміти зосередитися на вирішенні тих основних проблем організаційної культури, які притаманні саме цій стадії життєвого циклу, виробити адекватні способи їх вирішення. Проте варто пам'ятати, що методи, які дають хороші результати на одному етапі, можуть бути неефективними на іншому.

Висновки та перспектива подальших досліджень. Існують різні способи підвищення ефективності організації та команди. Один із них – складний, але дає довгострокові результати – це свідоме формування організаційної культури фірми. Знання культури фірми, клімат у ній, оцінка працівниками себе, компанії та її майбутнього на ринку допомагає заздалегідь прогнозувати ефективність, джерела успіхів і невдач.

Список використаних джерел

1. Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco. 1985.
2. Divan, S. M. *Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework. A Thesis*. California State University, Sacramento. 2012. [Electronic Resource]. Mode of Access: <http://www.csus.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>.
3. Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvnv/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov.
4. Carpenter M. Bauer T. Erdogan B. *Management Principles*. Chapter 8: Organizational Culture. 2012. [Electronic Resource]. Mode of Access: <http://2012.books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html/>.
5. Perechuda K. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa. 2000.
6. Шейн Э.Х. *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург : Питер. 2002. 336 с.
7. Економіка фірми: підручник / за заг. ред. Л.Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. електрон. опт. диск (CD-ROM).
8. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Вибір у контексті стратегічного розвитку сучасного фірми. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.10>.
9. Sułkowski Ł. *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa, 2002. www.mostwanted.com.pl/kultura_organizacji.html.
10. Allaire, Y., Firsirotu, M.E. *Theories of organization cultures*. *Organization Studies*. 1984. 5. P. 193–226.

References

1. Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco. [in English].
2. Divan, S. M. (2012). *Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework. A Thesis*. California State University, Sacramento. [Electronic Resource]. Mode of Access: <http://www.csus.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>. [in English].

3. Kolesnikov G.O. Organizational Culture menedzhmentu yakosti. [Organizational culture of quality management]. [Electronic Resource]. Mode of Access: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvvn/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov. [in Ukrainian].
4. Carpenter M. Bauer T. Erdogan B. (2012) Management Principles. Chapter 8. Organizational Culture [Electronic Resource]. Mode of Access: http://2012_books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12_organizational_culture.html. [in English].
5. Kong-Seng, L.; Nor'Aini, Y. (2011). Organizational Culture and Innovation Adoption/Generation: A Proposed Model. World Academy of Science, Engineering and Technology, 58. P. 268–273 [Electronic Resource]. Mode of Access: <http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-57.pdf>. [in English].
6. Perechuda K., red. (2000). Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa. [in Poland].
7. Sheyn E.H. Organizatsionnaya kultura i liderstvo. [Organizational culture and leadership] Sank-Peterburg. Piter. 2002. 336 s. [in Russia].
8. Ekonomika pidpriemstva. [Business Economics] Pidruchnyk. Za zahalnoiu redaktsiieiu L.H. Lypych. Lutsk: Vezha-Druk. 2021. eltron.opt.dysk (CD-ROM). [in Ukrainian].
9. Lypych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A. (2020). Vybir u konteksti stratehichnoho rozvytku suchasnoho pidpriemstva. [Choice in the context of strategic development of a modern enterprise.] Intelkt XXI". 2020. № 5. S. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.10>. [in Ukrainian].
10. Sułkowski Ł. (2002). Kulturowa zmienność organizacji, PWE, Warszawa, www.mostwanted.com.pl/kultura_organizacji.html. [in Poland].
11. Allaire, Y., Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organization cultures. Organization Studies. 5. P. 193–226. [in English].

DEVELOPMENT STRATEGY AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Iryna Vakhovych¹, Lubov Lypych², Oksana Polinkevych³,
Oksana Khilukha⁴, Myroslava Kushnir⁵

^{1,2,3}Lutsk National Technical University,
75 Lvivska Str., Lutsk, 43000

e-mail: irina-vaxovitch@lntu.edu.ua; ORCID: 0000-0003-1129-203X
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua; ORCID: 0000-0002-9059-7271
e-mail: Kravomp@gmail.com; ORCID: 0000-0001-6924-7296

⁴Lviv University of Business and Law,
99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021

e-mail: oksanakhilukha@gmail.com; ORCID: 0000-0002-1228-7171

⁵Ukrainian Catholic University,
17 I. Svientsitskoho Str., Lviv, 79011

e-mail: makushnir@ukr.net; ORCID: 0000-0002-4441-4278

Abstract. There are various ways to increase efficiency of an organization and its team. One of them is difficult, but yields long-term results. This is conscious development of the organizational culture of the enterprise.

The purpose of the article is to study the organizational culture (OC) and the possibilities and features of its impact on the implementation of the enterprise's development strategy.

On the basis of the OC type analysis, the supporting types of organizational structure and development strategy, the relationships between the culture, structure, and strategy of the enterprise are determined. These relationships are based on identified dimensions of organizational culture: hierarchy and equality, individualism and community, tolerance for uncertainty (high or low).

It is established that the OC of the enterprise evolves following the modification of the strategy and structure. Evolution in OC is much slower and more fragmented than changes in the structure of the enterprise. There is a threat of application of mechanisms to change the structure in order to meet social, legal and technical requirements. The structure thus formed does not include the cultural plane.

It is proven that there is a relationship between the effectiveness of management and the value system of the enterprise. Because: OC develops in interaction with the environment (country, region, city, social group), where it is based on the views of the population, ways of thinking and behaving; management has the greatest influence on the development of specific cultural models of the enterprise; organizational culture is a supra-individual social phenomenon; organizational culture motivates employees to specific activities; organizational culture is difficult to quantify.

It is substantiated that OC develops together with the enterprise. In this case, its efficiency, stability, and viability at each stage of the life cycle are associated with the state of OC and compliance of its elements with the requirements of the specific life cycle stage. It is important for managers to be able to focus on solving the OC problems, which are inherent in the current stage of the life cycle, to develop adequate ways to solve them. It should be borne in mind that methods that give good results at one stage may be ineffective at another stage.

Keywords: organizational structure, development strategy, life cycle stage, management staff, hierarchy, equality, individualism, collectivism, tolerance to uncertainty.

Стаття надійшла до редакції 23.11.2021

Прийнята до друку 29.12.2021