

УДК 005.73:334.716

DOI 10.33111/ sedu.2021.48.114.128

**Кубарева Ірина Володимирівна\***  
**Незамедінова Тетяна Сергіївна\*\***

## **НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті досліджено питання розвитку організаційної культури та її особливості для виробничого підприємства, обґрунтовано інструменти розвитку організаційної культури з урахуванням підходів ощадливого виробництва. Проведено діагностику та визначено напрями розвитку організаційної культури виробничої організації. Об'єктом дослідження є процеси управління культурними й організаційним змінами на підприємстві. Предметом дослідження є інструменти діагностики і розвитку організаційної культури виробничого підприємства. Метою дослідження є розкриття змісту й особливостей організаційної культури виробничого підприємства та інструментів впливу на неї. Завдання дослідження полягають у дослідженні та розробці інструментів розвитку організаційної культури виробничого підприємства.

**Ключові слова:** організаційна культура; розвиток; ощадливе виробництво; виробниче підприємство; профіль організаційної культури.

**Вступ.** Організаційна культура представляє собою сукупність ціннісних і поведінкових засад функціонування підприємства, що є підґрунтям для побудови ефективних процесів, отримання якісних результатів діяльності. Організаційна культура є певним маркером діяльності підприємства, тому що через неї формується уявлення про організаційні цінності, ставлення до співробітників, якість управління, рівень розвитку. З іншого боку, культура організації виділяє її серед інших організацій і тому є проявом ідентичності. Окрім того, організаційна культура формує бренд компанії як роботодавця та як виробника товарів чи послуг. Отже, через організаційну культуру споживачі, персонал, конкуренти, партнери та інші суб'єкти бізнес-середовища і суспільства ідентифікують підприємство та його продукт.

Проблематика організаційної культури активно дискутується та вивчається вченими у різних тематичних напрямках. Зокрема, у контексті сприйняття компанії серед інших у галузі питання організаційної культури розкриваються у роботі Елдрідж Д. і Кромбі А. [1, с. 48]. Віханський О. С. і Наумов А. І. [2, с. 329], а

\* **Кубарева Ірина Володимирівна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6950-5937>, [iryna.kubareva@kneu.ua](mailto:iryna.kubareva@kneu.ua)

\*\* **Незамедінова Тетяна Сергіївна** – бакалавр з менеджменту, магістрантка освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій», ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», <https://orcid.org/0000-0001-5930-5560>, [tetiana.nezamedinova@kneu.ua](mailto:tetiana.nezamedinova@kneu.ua)

також Співак В. О. [3, с. 27] визначають організаційну культуру як систему цінностей, що задають орієнтири поведінки людей. Шейн Е. розглядає три рівні організаційної культури, вказуючи, що остання не просто існує як набір правил, документів, поведінки, а й існує як ментальна властивість, спосіб мислення та внутрішні настанови кожного члена організації [4, с. 36]. Соловійова Р. П. і Беляєв Є. Ю. пов'язують культуру організації із стратегією та умовами зовнішнього середовища [5, с. 25]. Хаєт Г. Л. розглядає організаційну культуру як накопичений досвід в цілому в компанії та у її підрозділах [6, с. 15]. Чернишова Т. О. і Немченко Т. А. досліджують організаційну культуру через ієрархію цінностей співробітників організації та способів їх втілення у діяльність, пов'язуючи при цьому із певним етапом розвитку компанії [7, с. 328].

Попри поширеність праць з питань організаційної культури існують і такі актуальні напрями її розвитку, які потребують дослідження як у теоретичному, так і у прикладному аспектах. Серед важливих питань є проблема розвитку організаційної культури виробничого підприємства. Адже досвід провідних виробників світу, які представляють різні напрями діяльності та різні продукти, вказує на те, що саме через продуману і ефективну організаційну культуру компанії досягли високого рівня якості продукції та сильних ринкових позицій. За прикладом Toyota Motor Corporation [8] виробничі компанії започаткували ощадливе виробництво, раціоналізацію процесів і робочого місця. Motorola стала провідником нової культури покращення якості продуктів і процесів. В основі даних підходів є зміна організаційної культури – ставлення до цінностей, залучення працівників, організація взаємодії, навчання та вдосконалення, ставлення до помилок, підходи до групової взаємодії тощо. Можна стверджувати, що саме філософія ощадливості, яка через організацію процесів та поведінку і мислення людей призвела до якісних покращень діяльності виробничих підприємств.

Сьогодні зміна культури організації для покращення виробничих процесів і їх результатів є практикою багатьох компаній світу. Зокрема до топ-10 компаній-виробників у світі, які мають культуру ощадливого виробництва, належать Nike, Kimberley-Clark Corporation, Caterpillar Inc., Intel, Illinois Tool Works, Textron, Parker Hannifin, John Deere, Ford, Toyota [9].

Дослідники пов'язують організаційну культуру із впровадженням сучасних підходів до виробництва і наголошують, що «характеристика системи ощадливого виробництва полягає в тому, що вона містить не тільки видимі навички або методи, але й організаційний фактор спільної роботи між людьми, що пояснює те, чому просто дублювання не може отримати однаковий ефект. Існує потреба у культурній адаптації» [10].

**Постановка завдання.** Враховуючи проблему розвитку організаційної культури виробничого підприємства, завданням даного дослідження є обґрунтування напрямів та підходів побудови організаційної культури як інструменту впливу на діяльність виробничого підприємства. Відповідно, цілями дослідження є:

– розкриття сутності організаційної культури, особливостей та інструментів її розвитку для виробничого підприємства;

– діагностика організаційної культури виробничого підприємства, визначення напрямів розвитку із урахуванням інструментів ощадливого виробництва;  
 – побудова профілю організаційної культури виробничого підприємства та розробка заходів з її розвитку.

Робоча гіпотеза 1. Організаційна культура виробничого підприємства має на меті покращення процесів і результатів виробництва і тому повинна забезпечуватися через додаткові інструменти ощадливого виробництва.

Робоча гіпотеза 2. Організаційна культура виробничого підприємства потребує використання традиційних інструментів у поєднанні інструментів ощадливого виробництва, що в цілому покращить її рівень на підприємстві.

Теоретичну і методичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань організаційної культури, ощадливого виробництва, менеджменту. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний – для дослідження сутності понять, визначень і основних особливостей організаційної культури; структурно-логічного аналізу – при обґрунтуванні загальної логіки та структури наукового дослідження; логічного узагальнення та порівняння – для формування переліку інструментів розвитку організаційної культури виробничого підприємства; наукової абстракції – при проведенні теоретичного аналізу досліджуваної проблеми та огляді літературних джерел. Для діагностики стану розвитку організаційної культури використовувався метод анкетування і експертного опитування.

**Результати.** Нині не існує єдиного та чіткого визначення поняття «організаційна культура». Це питання досліджується багатьма вченими в області менеджменту та управління підприємствами і кожен з них наводить власне бачення цього поняття. Розглянемо трактування поняття «організаційна культура» видатними вітчизняними та зарубіжними вченими (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

Автор, рік	Визначення
Д. Елдрідж і А. Кромбі, 1974	Унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі [1, с. 48].
Е. Шейн, 2002	Патерн колективних базових уявлень, одержуваних групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем [4, с. 100].
О. С. Віханський, А. І. Наумов, 1995	Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюють у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях [2, с. 329].
В. О. Співак, 2001	Система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприймання себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі, проявляються у поведінці та взаємодії з навколишнім середовищем [3, с. 27].

## Закінчення табл. 1

Автор, рік	Визначення
Р. П. Соловйова, С. Ю. Беляєв, 2005	Сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації [5, с. 25].
Г. Л. Хаєт, 2003	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [6, с. 15].
Т. О. Чернишова, Т. А. Немченко, 2010	Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [7, с. 328].

*Джерело:* складено авторами на основі [1-7].

Спираючись на наведені трактування, можна сформулювати таке визначення: організаційна культура – це комплекс матеріальних і духовних цінностей, моделей поведінки, які виникають в окремій організації відповідно до її внутрішніх і зовнішніх складових, відповідають стратегії, цілям і мотивам діяльності, а також поділяються більшістю членів організації. Організаційна культура дозволяє реалізовувати завдання у двох напрямках: зовнішньому – вплив на сприйняття організації зовнішніми стейкхолдерами – суспільством, споживачами, конкурентами, партнерами тощо; внутрішньому – забезпечення злагодженої та ефективної роботи співробітників і підвищення їх лояльності.

При дослідженні будь-якої категорії важливим є розуміння її складових і структурних особливостей. Організаційна культура не є винятком, тому для її детального аналізу слід розглянути рівні та складові організаційної культури (рис. 1), рівні та критерії її формування, а також основні функції та інструменти.



Рис. 1. Рівні та складові елементи організаційної культури

*Джерело:* розроблено авторами на основі [11].

Пропонуємо елементи організаційної культури розглядати на трьох рівнях.

1. *Ціннісні орієнтири організації.* Перший рівень представлений місією та цінностями підприємства. Саме місія змушує керівництво проводити аналіз організації, її сильних і слабких сторін, конкурентного стану на ринку тощо, і за рахунок цього розвивати та підвищувати ефективність діяльності організації. У свою чергу цінності визначають стиль поведінки працівників, стиль їх спілкування у колективі та з клієнтами, рівень умотивованості персоналу тощо.

2. *Організаційні стандарти і практики.* Другий рівень формують організаційні складові – організація комунікацій та інформаційних процесів, організація бізнес-процесів та умов праці, які мають бути узгоджені із першим рівнем. Комунікації та інформаційні процеси складаються з таких елементів: зустрічі з керівництвом компанії для безпосереднього контакту та передачі інформації між керівником і підлеглим; інформаційні видання для працівників, клієнтів та партнерів; корпоративні заходи, урочисті нагородження, колективні заходи для прийняття рішень і покращення процесів тощо. Не менш важливою є така інформаційна складова організаційної культури, до якої відноситься емблема, символіка, назва організації, слоган, товарний знак тощо. Інформаційна складова передбачає розробку основних елементів організації, які слугуватимуть як елементи її впізнаваності, те, що виділятиме організацію з поміж конкурентів на ринку. Організація бізнес-процесів та умов праці передбачає формування та розвиток процесів і умов роботи персоналу. Даний елемент свідчить про рівень професіоналізму керівництва організації та свого роду зрілість колективу. Як свідчить досвід, головну роль у цьому питанні посідає саме керівництво, яке формує стиль та культуру управління, робочі умови, ритм, делегування повноважень тощо [11, с. 286]. До елементів організаційної культури даного рівня можна віднести і командні заходи (день народження підприємства, день професійного свята, дні народження працівників тощо), корпоративні засоби масової інформації (газети, веб-сайт, інформаційні дошки з оголошеннями, інформаційні листи тощо), корпоративні документи (положення про відділи, про корпоративні заходи, про діяльність організації тощо), чітка організаційна структура, а також корпоративні стандарти, які мають бути прописаними у статуті підприємства.

3. *Поведінкові і соціальні прояви персоналу.* Третій рівень формують поведінкові і соціально-психологічні складові – особисті базові уявлення, цінності, мислення та поведінка персоналу, а також соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія. Дані складові організаційної культури, на наш погляд є базовими, але формуються вони через правильне узгодження і формування перших двох рівнів організаційної культури. Соціально-психологічна складова організаційної культури – це соціально-психологічний стан працівників та колективу в цілому. Завдяки аналізу соціально-психологічного клімату організації керівництво може бачити наскільки оптимальною є організаційна культура та чи задоволені працівники міжособистісними відносинами у колективі. Важливо, що третій рівень, особливо складова «особисті базові уявлення, цінності, мислення та поведінка персоналу» має дві вирішальні характеристики: по-перше, формується через когнітивні впливи внаслідок ефективної реалізації інструментів

інших рівнів; по-друге, обумовлює рівень розвитку всіх складових організаційної культури.

Щодо особливостей організаційної культури для виробничого підприємства, то вважаємо, що підходи ощадливого виробництва, які представляють собою поєднання ціннісних, організаційних і поведінкових складових з метою вдосконалення виробничих процесів і результатів, мають бути включені до складу організаційної культури на відповідних трьох рівнях (визначених на рис. 1). Це призведе до посилення існуючих традиційних інструментів і покращення результатів впливу організаційної культури.

Проаналізуємо особливості розвитку складових організаційної культури у контексті покращення виробничих процесів і продуктів виробництва (табл. 2).

Таблиця 2

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Складові елементи організаційної культури	Інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства
Місія і цінності	Актуалізація і візуалізація ставлення в організації до помилок, до виправлення дефектів; розвиток цінностей «не створюю дефект, не поширюю дефект, не приймаю дефект»; формування відчуття причетності кожного робітника до результатів; заохочення інновацій; розвиток цінностей командної роботи, командного результату та командної винагороди.
Складові елементи організаційної культури	Інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства
Організація комунікацій та інформаційних процесів	Покращення виробничих процесів із залученням робітників, які працюють на даних процесах; врахування їх думок при розробці і впровадженні рішень. Запровадження підходу АЗ до вдосконалення процесів. Інформування про досягнення робочих груп, відкрита мотивація та винагорода, прозора система стимулів, KPI. Розвиток розуміння причетності до організації та її бренду, поділу цінностей організації.
Організація бізнес-процесів та умов праці	Запровадження підходу 5S до організації процесів, робіт та робочого місця. Запровадження підходу Built in quality із делегуванням робітникам приймати рішення щодо якості на робочому місці у процесі виробництва.
Соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія	Стимулювання командної роботи через коучинг та мотивацію. Анкетування співробітників щодо їх цінностей, задоволеності, прагнень. Навчання і розвиток персоналу. Безперервне покращення.
Особисті базові уявлення, цінності, мислення та поведінка персоналу	Когнітивні впливи через інструменти всіх інших складових організаційної культури

*Джерело:* складено авторами.

Варто зазначити, що всі складові організаційної культури взаємопов'язані та у сукупності покращують якість виробничих процесів і продуктів.

На основі методики [12, с. 111] діагностики корпоративної культури та відповідної анкети проведемо дослідження організаційної культури виробничого підприємства. Згідно з даною методикою визначено такі категорії аналізу організаційної культури: соціальний мікроклімат, внутрішньо-організаційні процеси, корпоративна політика, макро-адаптивність. Дані категорії представляють напрями розвитку організаційної культури та відповідних процесів. Кожна категорія представлена набором параметрів, на основі яких сформована анкета для опитування працівників організації.

У результаті оцінювання визначених параметрів організаційної культури через анкетування співробітників отримано дані розвитку організаційної культури підприємства та сформовано профіль організаційної культури. Для детального аналізу організаційної культури необхідно встановити профіль культури, процес аналізу якого наведено у [12]. На основі анкети [12, с. 115-117] на підприємстві було опитано 36 працівників, які висловили свою думку щодо рівня їх задоволеністю роботою в організації, щодо цінностей та традицій в організації, управління тощо.

Аналізуючи параметри оцінки організаційної культури, що наведені у табл. 3, та їх сутність, можна зробити висновки щодо розвиненості напрямів організаційної культури, визначити відповідні кожному напрямку складові елементи організаційної культури (які представлені на рис. 1), а також застосувати відповідні інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства (які описані у табл. 2).

Таблиця 3

**ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖЕНОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТИЧНІ І ЦІЛЬОВІ ЗНАЧЕННЯ, %**

Параметри оцінки	Складові елементи організаційної культури	Фактичне значення параметру	Цільове значення параметру	Відхилення
1. Цінності	Місія і цінності	59	59	0
2. Влада та лідерство	Соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія	37	57	+20
3. Комунікація	Організація комунікацій та інформаційних процесів	54	54	0
4. Процес прийняття рішень	Організація комунікацій та інформаційних процесів Організація бізнес-процесів та умов праці	26	56	+30
5. Мотивація персоналу	Організація бізнес-процесів та умов праці	44	54	+10

Закінчення табл. 3

Параметри оцінки	Складові елементи організаційної культури	Фактичне значення параметру	Цільове значення параметру	Відхилення
6. Соціально-психологічний клімат	Соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія Організація комунікацій та інформаційних процесів	58	58	0
7. Портрет особистості	Місія і цінності Соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія	37	57	+20
8. Етичний кодекс	Місія і цінності Організація комунікацій та інформаційних процесів	49	49	0
9. Міфологічна структура	Місія і цінності	13	53	+40
10. Зовнішня ідентифікація	Місія і цінності Організація комунікацій та інформаційних процесів	19	49	+30
11. Готовність до змін	Місія і цінності Організація комунікацій та інформаційних процесів	78	78	0
12. Інновації	Місія і цінності Організація комунікацій та інформаційних процесів Організація бізнес-процесів та умов праці	78	78	0

*Джерело:* складено авторами на основі результатів анкетування та експертного опитування персоналу виробничого підприємства.

На основі отриманих оцінок параметрів організаційної культури виробничого підприємства можемо розробити профіль організаційної культури у графічному вигляді для наочного бачення її фактичного та цільового станів (рис. 2).

Таким чином, можемо бачити, що рівень поділу працівниками цінностей організації та оцінювання заходів, які застосовує керівництво з навчання та адаптації нових працівників, становить 59 %, що є вище середнього, проте не на високому рівні. Щодо параметру «влада та лідерство», то він становить усього 37 %, тобто довіра між підлеглими та керівництвом організації, наявність лідерів у колективі залишається на низькому рівні. Приблизно на одному рівні з «цінностями» знаходиться параметр «комунікація» – 54 %. Це означає, що система комунікацій в організації не достатнім чином сприяє передачі інформації між працівниками і підрозділами та потребує вдосконалення. Параметр «процес прийняття рішень» характеризує на скільки в організації залучаються працівники до процесу прийняття рішень і на якому рівні їх повага до цього процесу – даний



параметр на рівні 26 %, тобто працівники практично не залучені до прийняття рішень в організації.



Рис. 2. Профілі (фактичний та цільовий) організаційної культури виробничого підприємства

*Джерело:* складено авторами на основі результатів анкетування персоналу та експертного опитування персоналу виробничого підприємства.

Щодо «мотивації», в організації можна сказати, що цей параметр є одним з найбільш важливих, оскільки має прямий вплив на внутрішньо-організаційний клімат. Рівень даного параметру – 44 %, що є досить низьким для такого важливого критерію. Рівень «соціально-психологічного клімату» – 58 %, що показує, що конфлікти в організації є явищем не дуже поширеним та є способи їх вирішення без негативних наслідків. Особисте ставлення до роботи в колективі кожного працівника та рівень відповідальності до даної роботи становить в організації низьким рівень – лише 37 %, що є досить незадовільним показником.

«Етичний кодекс» в організації на рівні 49 %, що означає слабку корпоративну етику та інші документи, які регламентують положення організаційної культури. За даним показником стає зрозуміло, що загальний стан організаційної культури є на середньому рівні та потребує вдосконалення.

Щодо «міфологічної структури» та «зовнішньої ідентифікації» в бізнес-організації, то ці параметри на найнижчому рівні – 13 % і 19 % відповідно. Це говорить про відсутність ритуалів або певних заходів в організації, які б сприяли підтримці клімату в організації та негласних правил поведінки, а також про від-

сутність елементів зовнішньої ідентифікації, які формують імідж не лише перед споживачами, а й перед самими працівниками.

Останні параметри «інновації» та «готовність до змін» зайняли найвищі позиції – по 78 % кожен. Це свідчить про бажання працівників змінюватись самим та змінювати і реформувати підприємство, впроваджувати нові технології, нові традиції та звичаї, ритуали та правила поведінки в організації тощо.

Подолання розривів між фактичними оцінками персоналом організаційної культури та оцінками експертів організації можливостей її розвитку доцільне за рахунок традиційних інструментів впливу на організаційну культуру та інструментів ощадливого виробництва. Останні мають вплив на результати та процеси виробництва і забезпечуються через зміни цінностей, норм, правил, поведінки співробітників. Визначені нами вище зв'язки між параметрами оцінки організаційної культури та її складовими елементами (табл. 3) дають змогу обґрунтувати інструменти розвитку проблемних напрямів профілю організаційної культури – у табл. 2 нами визначено інструменти формування організаційної культури виробничого підприємства у розрізі кожного її складового елемента.

Вважаємо, що при запровадженні інструментів ощадливого виробництва для розвитку організаційної культури виробничого підприємства з метою подолання розривів між фактичними та цільовими значеннями параметрів (портрет особистості, міфологічна структура, зовнішня ідентифікація, процес прийняття рішень, мотивація персонал, влада та лідерство) водночас опосередковано дані заходи посилять значення й інших параметрів (табл. 4).

Таблиця 4

#### ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПРОБЛЕМНИХ НАПРЯМІВ ПРОФІЛЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Чинники подолання розривів фактичного і цільового параметрів організаційної культури для виробничого підприємства		Інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства
прямого впливу	опосередкованого впливу	
Портрет особистості Міфологічна структура Зовнішня ідентифікація	Етичний кодекс Готовність до змін Інновації	Актуалізація і візуалізація ставлення в організації до помилок, до виправлення дефектів; розвиток цінностей «не створюй дефект, не поширюй дефект, не приймай дефект»; формування відчуття причетності кожного робітника до результатів; заохочення інновацій; розвиток цінностей командної роботи, командного результату та командної винагороди
Процес прийняття рішень	Комунікація Соціально-психологічний клімат Інновації	Покращення виробничих процесів із залученням робітників, які працюють на даних процесах; врахування їх думок при розробці і впровадженні рішень. Запровадження підходу А3 до вдосконалення процесів

Закінчення табл. 4

Чинники подолання розривів фактичного і цільового параметрів організаційної культури для виробничого підприємства		Інструменти розвитку організаційної культури для виробничого підприємства
прямого впливу	опосередкованого впливу	
Процес прийняття рішень Мотивація персоналу	Інновації	Запровадження підходу 5S до організації процесів, робіт та робочого місця. Запровадження підходу Built in quality із делегуванням робітникам приймати рішення щодо якості на робочому місці у процесі виробництва
Зовнішня ідентифікація	Комунікація Соціально-психологічний клімат Етичний кодекс Готовність до змін Інновації	Інформування про досягнення робочих груп, відкрита мотивація та винагорода, прозора система стимулів, KPI. Розвиток розуміння причетності до організації та її бренду, поділу цінностей організації
Влада та лідерство Портрет особистості	Соціально-психологічний клімат	Стимулювання командної роботи через коучинг та винагорода, анкетування співробітників щодо їх цінностей, задоволеності, прагнень. Навчання і розвиток персоналу. Постійне вдосконалення.

*Джерело:* складено авторами.

Таким чином, дані заходи будуть сприяти як вдосконаленню організаційної культури, так і покращенню виробничого процесу на підприємстві. Слід зазначити, що дані заходи мають доповняти один одного.

Оскільки досліджуване підприємство функціонує у виробничому секторі, питання вдосконалення процесів виробництва є важливим. Однією з найпоширеніших методик удосконалення виробничого процесу є методика 5S [13, 14]. Дана методика родом із Японії була розроблена ще у середині 20 століття для підприємств, які функціонували в умовах ресурсного дефіциту. Впровадження 5S для дослідженого виробничого підприємства має базуватися на формуванні цінностей, норм, правил, ставлення, ритуалів тощо. З іншого боку, заходи, передбачені підходом 5S, будуть впливати на формування нової поведінки працівників, а значить і нового мислення. Таким чином, інструменти ощадливого виробництва сприяють розвитку організаційної культури на виробничому підприємстві.

**Висновки.** Метою організаційної культури є формування зв'язків і вплив на сприйняття із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами підприємства. Організаційна культура діє на основі своїх принципів і стандартів – тобто положень, які забезпечують її формування та розвиток. Через складові елементи організаційної культури формується вплив на трудову діяльність і поведінку працівників, на рівень їх саморозвитку та умотивованість, на якість процесів та продуктів.

Елементи організаційної культури доцільно розглядати на трьох рівнях. Перший рівень – ціннісні орієнтири організації: представлений місією та цінностями підприємства; другий рівень – організаційні стандарти і практики: формують організаційні складові – організація комунікацій та інформаційних процесів, організація бізнес-процесів та умов праці, які мають бути узгоджені із першим рівнем; третій рівень – поведінкові і соціальні прояви персоналу: формують поведінкові і соціально-психологічні складові – особисті базові уявлення, цінності, мислення та поведінка персоналу, а також соціально-психологічний стан персоналу, командна взаємодія.

Для кожного рівня доцільно застосовувати відповідні інструменти розвитку організаційної культури, в тому числі й інструменти ощадливого виробництва. Організаційна культура виробничого підприємства потребує застосування до її розвитку специфічних інструментів. Дієвість таких інструментів та їх вплив на результати діяльності виробничого підприємства саме через зміни в організаційній культурі доведена досвідом багатьох відомих виробничих підприємств. Здебільшого це інструменти ощадливого виробництва. Ціннісні, організаційні та поведінкові складові підходів ощадливого виробництва сприятимуть підсиленню існуючих традиційних підходів розвитку організаційної культури. Тому доцільним є аналіз впливу даних інструментів на розвиток складових організаційної культури. Аналіз організаційної культури виробничого підприємства показав відхилення між фактичним і цільовими значеннями. Подолання розривів для досягнення цільового рівня організаційної культури підприємства доцільно не лише через організаційні зміни культури підприємства, а й зміни у виробничих процесах і відповідній поведінці персоналу, що можливо при застосуванні інструментів ощадливого виробництва на кожному із визначених у роботі рівнів організаційної культури.

Проаналізувавши усе наведене, можна зробити висновок, що організаційна культура є досить складною і важливою складовою ефективною діяльності організації, а при її професійному розвитку і впровадженні організація забезпечує ефективну діяльність.

### **Література**

1. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. 373 p.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: «Фирма Гардарина». 1996. 416 с.
3. Спивак В. О. Корпоративная культура: уч. пособ. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 416 с.
4. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 336 с.
5. Соловйова Р. П., Беляєв Є. Ю. Корпоративна культура XXI століття. Краматорськ: ДДМА, 2005. 100 с.
6. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л. та ін. Корпоративна культура. За заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
7. Чернишова А. О. Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. №17. С. 328-330.

8. Кобилуох О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 749 Логістика. С. 43–49. <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> (дата звернення 24.04.2021).

9. Top 10: lean manufacturing companies in the world. Lean Institute Ukraine. 1 February, 2018 <https://ufuture.com/top-10-lean-manufacturing-companies-world/> (дата звернення 20.04.2021).

10. Wong M. The Role of Culture in Implementing Lean Production System. IFIP International Federation for Information Processing. 2007. Vol. 246. P. 413-422. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-74157-4\\_49.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-74157-4_49.pdf) (дата звернення 21.04.2021).

11. Маслова В. М. Управление персоналом: уч. пособ. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 431 с.

12. Панченко Є. Г., Петрашко Л. П. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом». К.: КНЕУ, 2010. 120 с.

13. Фабрицио Т., Теппинг Д. 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место. Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 214 с.

14. Хирано Х. 5S для рабочих. Как улучшить свое рабочее место. Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. 168 с.

### References

1. Eldridge, J., and A. Crombie. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974.
2. Vikhanskyi, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment: liudyna, stratehiia, orhanizatsiia, protses*. [Management: person, strategy, organization, process] «Firma Hardarina». 1996 [in Russian].
3. Spivak, V. O. *Korporativnaya kultura*. [Corporate culture]. St-Peterburg: Piter, 2001. [in Russian].
4. Shein, E. H. *Orhanizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. Ed. Spivak V.A. St-Peterburg: Piter, 2002. [in Russian].
5. Soloviova, R. P., and Bieliaiev Ye. Iu. *Korporatyvna kultura XXI stolittia* [Corporate culture of the XXI century]. Kramatorsk: DDMA, 2005. [in Ukrainian].
6. Khaiet, H. L., Yeskov, O. L., and others. *Korporatyvna kultura*. [Corporate culture]. Ed. H.L. Khaieta. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2003. [in Ukrainian].
7. Chernyshova, A. O., and T. A. Nemchenko. "Deiaki aspekty korporativnoi kultury orhanizatsii." ["Some aspects of the corporate culture of the organization"]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No. 17 (2010): 328-330. [in Ukrainian].
8. Kobyliukh, O. Ya., and H. M. Melnyk. "Oshchadlyve vyrobnytstvo yak kontseptsiia optyimizatsii vyrobnychoho ta upravlynskoho protsesiv." ["Lean production as a concept of optimization of production and management processes"]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. 749 (2012): 43–49. <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> (accessed 24.04.2021). [in Ukrainian].
9. Top 10: lean manufacturing companies in the world. Lean Institute Ukraine. 1 February, 2018 <https://ufuture.com/top-10-lean-manufacturing-companies-world/> (accessed 20.04.2021).
10. Wong, M. "The Role of Culture in Implementing Lean Production System." *IFIP International Federation for Information Processing*. Vol. 246 (2007): 413-422. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-74157-4\\_49.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-74157-4_49.pdf) (accessed 21.04.2021).

11. Maslova, V. M. *Upravleniye personalom*. [Personnel management]. Moscow: Yurait, 2019. [in Russian].
12. Panchenko, Ye. H., and L. P. Petrashko. *Tekhnolohii kros – kulturnoho menedzhmentu: adaptatsiia do umov realnoho seredovyshcha*. [Cross-cultural management technologies: adaptation to the conditions of the real environment]. Mizhpredmetnyi treninh mahisterskoi prohramy «Upravlinnia mizhnarodnym biznesom». Kyiv: KNEU, 2010. [in Ukrainian].
13. Fabrytso, Tomas, and Don *Teppynh*. *5S dlia ofysa: kak orhanyzovat effektivnoe rabochee mesto*. [5S for the office: how to organize an efficient workplace]. Moscow: Ynstytut kompleksnykh stratezhicheskyykh yssledovanyi, 2008. [in Russian].
14. Khyrano, Khyroiuky. *5S dlia rabochykh. Kak uluchshyt svoe rabochee mesto*. [5S for workers. How to improve your workplace]. Moscow: Ynstytut kompleksnykh stratezhicheskyykh yssledovanyi, 2007 [in Russian]

## НАПРАВЛЕНИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Кубарева Ирина Владимировна,**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента,  
ГБУЗ «Киевский национальный экономический  
университет имени Вадима Гетьмана»  
ORCID 0000-0001-6950-5937

**Незамединова Татьяна Сергеевна,**

бакалавр менеджмента,  
магистрант образовательно-профессиональной  
программы «Менеджмент бизнес-организаций»,  
ГБУЗ «Киевский национальный экономический  
университет имени Вадима Гетьмана»  
ORCID 0000-0001-5930-5560

**Аннотация.** В статье исследованы вопросы развития организационной культуры и ее особенности для производственного предприятия, обоснованы инструменты развития организационной культуры для производственного предприятия с учетом подходов бережливого производства. Проведена диагностика и определены направления развития организационной культуры производственной организации. Объектом исследования являются процессы управления культурными и организационными изменениями на предприятии. Предметом исследования являются инструменты диагностики и развития организационной культуры производственного предприятия. Целью исследования является раскрытие содержания и особенностей организационной культуры производственного предприятия и инструментов воздействия на нее. Задачи исследования заключаются в исследовании и разработке инструментов развития организационной культуры производственного предприятия.

**Ключевые слова:** организационная культура; развитие; бережливое производство; производственное предприятие; профиль организационной культуры.

## DIRECTIONS AND TOOLS OF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE PRODUCTION ENTERPRISE

**Iryna V. Kubareva,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Management Department,  
SHEI «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»  
ORCID 0000-0001-6950-5937

**Tetiana S. Nezamedinova,**

student, Economics and Management Faculty,  
Program «Management of Business Organizations»,  
SHEI «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»  
ORCID 0000-0001-5930-5560

**Abstract.** The article examines the development of organizational culture of production enterprise, substantiates the problem of using special tools. Application of Lean production approaches as tools for the development of organizational culture is proposed. It is suggested to consider organizational culture at three levels and appropriate elements. The first level - the values of the organization: represented by the mission and values of the enterprise; second level - organizational standards and practices: form organizational components - the organization of communications and information processes, the organization of business processes and working conditions, which must be agreed with the first level; the third level - behavioral and social manifestations of staff: form behavioral and socio-psychological components - personal basic ideas, values, thinking and behavior of staff, as well as the socio-psychological state of staff, team interaction. The third level, especially the component "personal basic ideas, values, thinking and behavior of staff" has two crucial characteristics: first, it is formed through cognitive influences due to the effective implementation of tools at other levels; secondly, determines the level of development of all components of organizational culture.

It is proposed to provide these elements through tools of Lean: attitude to errors and defects; making workers responsible for results; encouraging innovation; team work values and motivation development, workers involvement into development and implementation of solutions; using A3, 5S approaches for process improvement; delegation to workers decisions on quality in the workplace during production process; transparency in motivation and reward, transparent system of incentives and KPI, sharing organization's values, team work through coaching and reward, questioning employees about their values, satisfaction, aspirations, staff training and development. Value, organizational and behavioral components of lean production approaches will help strengthen existing traditional approaches to the development of organizational culture. Diagnostics of organizational culture of the production enterprise is carried out through questioning of employees. Actual and target culture profiles of organizational culture are formed, and areas of improvements are defined. Measures for the development of organizational culture of the analyzed enterprise are elaborated, expected changes in the profile of organizational culture outlined. The object of research is the processes of cultural and organizational change management. The subject of research is the tools of diagnosis and development of organizational culture of the production enterprise. The purpose of the study is to reveal the content features and tools of the organizational culture of the production enterprise.

**Keywords:** organizational culture; development; lean manufacturing; production enterprise; organizational culture profile.

*Стаття надійшла до редакції 03.05.2021*