

УДК 65.011.12; 331.103.6

**Лепейко Т.І.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Баркова К.О.**

аспірант, викладач кафедри менеджменту та бізнесу,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

#### ОБГРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ЗВ'ЯЗКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Дана стаття присвячена узагальненню розуміння теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегічного управління і побудова узагальненої моделі. Були представлені науковці, які розглядали це питання у різних сферах та окрім того був проведений аналіз попередніх досліджень, у тому числі обґрунтування понять «організаційна культура» та «стратегія підприємства». Представлено порівнявну структуру організаційної культури та характеристики для порівняння різних культур, проаналізовані види стратегій та характеристики підходів до їх побудови. Для того, щоб встановити зв'язок між культурою та стратегією представлено матрицю оцінки культурного ризику (з такими факторами як важливість задачі для успіху стратегії та сумісність між стратегією і культурою) та варіанти вирішення конфлікту для суперечливих ситуацій. Як результат дослідження представлено вдосконалену модель оцінки культурного ризику.*

*Ключові слова:* організаційна культура, стратегії, стратегічне управління, модель, концепції, характеристики.

#### ОБОСНОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ СВЯЗИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Лепейко Т.И., Баркова Е.А.**

*Данная статья посвящена обобщению понимания теоретических основ связи организационной культуры и стратегического управления и построение их обобщенной модели. Были представлены ученые, которые рассматривали данный вопрос в разных сферах и кроме того, был проведен анализ предыдущих исследований, в том числе обоснование понятий «организационная культура» и «стратегия предприятия». Представлена поуровневая структура организационной культуры и характеристики для сравнения различных культур, проанализированы виды стратегий и характеристики подходов к их построению. Для того, чтобы установить связь между культурой и стратегией представлено матрицу оценки культурного риска (с такими факторами как важность задачи для успеха стратегии и совместимость между стратегией и культурой) и варианты решения конфликта для спорных ситуаций. В результате исследования представлена усовершенствованная модель оценки культурного риска.*

*Ключевые слова:* организационная культура, стратегии, стратегическое управление, модель, концепции, характеристики.

JUSTIFICATION OF THEORETICAL BASIS  
OF ORGANIZATIONAL CULTURE RELATION WITH ENTERPRISE'S STRATEGY

Lepkyo Tetiana, Barkova Kateryna

*It is known that companies abandon successful strategies because they are incompatible or violate the structure of organizational culture. Therefore, before introducing a new strategy, it is expedient to draw attention to whether it is appropriate to the existing organizational culture, and if not, will it be justified to accept it when changing culture. This article is devoted to generalization of the theoretical foundations in understanding of connection between organizational culture and strategic management and the construction of their generalized model. Were mentioned scientists who considered this issue in different fields. In addition, was conducted an analysis of previous researches, including the rationale for such concepts as "organizational culture" and "enterprise strategy". Were presented level structure of organizational culture and characteristics for comparing different cultures. Also were analyzed types of strategies and characteristics of approaches to their construction. According to strategies – was presented generalized table with types of strategies for business development and their characteristics (particularly concentrated growth strategy, integrated growth strategy, diversified growth strategy and reduction strategy). In practice, an enterprise can simultaneously implement several strategies. Especially it is widespread in diversified companies. In implementing the strategy can follow a certain sequence. The first and second cases say that the company is implementing a combined strategy. In order to establish a link between culture and strategy, was presented a matrix of cultural risk assessment (with such factors as the importance of the task for strategy success and compatibility between strategy and culture) and conflict resolution options for contentious situations. As a result of research was presented an improved model of cultural risk assessment. This topic is relevant and needs attention and improvement, because the economy is constantly changing and unpredictable, and the formation of strategies allows organizations to have a stable situation for a certain period of time and be prepared for sudden circumstances.*

**Keywords:** organizational culture, strategies, strategic management, model, concepts, characteristics.

**Постановка проблеми.** Останнім часом все більше уваги на підприємствах приділяється організаційній культурі та її зв'язку зі стратегічним управлінням. Адже відомо, що компанії відмовляються від успішних стратегій, бо вони не сумісні або порушують структуру організаційної культури. Тому перед тим як впровадити нову стратегію доцільним є звернути увагу чи підходить вона до існуючої організаційної культури, та якщо ні, чи буде виправданий ризик прийняти її при зміні культури.

Окрім того це питання є актуальним та становить важливе практичне значення для сучасних підприємств в умовах мінливого середовища адже горизонт стратегічного планування скоротився до 3-5 років і не вистачає часу для зміни існуючої культури, тому потрібно підлаштовуватися під існуючі обставини.

Якщо говорити більш детально, то перш за все слід зазначити, що якщо організація націлена на стратегічні зміни, то необхідно приділити увагу існуючій організаційній культурі, яка є важливим інструментом, який орієнтує персонал на загальні цілі підприємства, підтримання належної кваліфікації та прагнення постійного удосконалення знань. Окрім того організаційна культура містить в собі всі норми, цінності та правила. Також в даній ситуації важливим є довіра персоналу та його інформованість щодо запланованих змін.

По-друге, може виникнути така ситуація, коли діюча організаційна культура не відповідає вимогам запланованих стратегічних впроваджень і це призводить до вимушених змін, які можуть негативно вплинути на весь процес.

Тож с усього вищезазначеного можна побачити, що дослідження організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням є важливою темою сучасного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного управління вже давно досліджуються у різних напрямках на макро- і мікрорівнях. Серед вітчизняних науковців можна виділити О. Виханського, О. Волгогонову, А. Гранберг, Г. Клей-

нер, В. Сізова та інших. За кордоном відзначилися І. Ансоф, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер та інші.

Окремо організаційна культура розглядається не тільки в області економіки, але й в психології та соціальних науках. Питання поведінки людей на підприємстві є дуже важливим, тому ці питання у своїх працях відображають В. Барінов, В. Долбаєв, Дж. Ньюстром, А. Кеннеді, Е. Шейн, У. Оучі, В. Співак, В. Томілов, С. Ханді, Г. Хофстеде та інші.

Проте питання формування організаційної культури в системі стратегічного управління є досить новим і представляє не досить розкриту тему. Окремі питання, що відносяться до цієї теми розглядали І. Грошев, В. Маслов, Р. Акофф, С. Джонсон, С. Девіс, Дж. Лорш, Г. Шварц. Однак в цих роботах не викладено узгодженої точки зору на взаємозв'язок організаційної культури із стратегічним управлінням та відображення його у моделі.

**Постановка завдання.** Тому ціллю статті є узагальнення та обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з думкою Д. Аакера «Культура стає підтримкою для стратегії в тому випадку, якщо вона конгруентна новим структурам, системам і людям. Якщо ж вони неузгоджені, мотивація і норми культури можуть погубити стратегію» [1, с. 463]. До того ж, при розробці нової стратегії слід враховувати, що змінити існуючу культуру дуже складно, і тому, приймаючи рішення про її впровадження, важливо розуміти, наскільки нова стратегія підприємства сумісна з уже сформованими цінностями і нормами. Окрім того Д. Аакер зазначив, що організаційна культура є найпотужнішою силою, яка забезпечує фокусування, мотивацію і норми, вона по праву може вважатися ключем до впровадження стратегії. Багато стратегії засновані на якомусь організаційному активі або компетенції (якість продукції, система обслуговування, підтримка покупців) або на функціональній області (виробництво, збут). Відповідність нової

стратегії і культури є значно важливішим, ніж її «протертість» до будь-яких інших організаційних елементів, оскільки змінити культуру дуже і дуже складно.

З нашої точки зору для більш глибокого розуміння та аналізу даної теми треба розкрити поняття організаційної культури, стратегії та їх концепцій, основних базових понять, класифікацій і підходів.

Щодо організаційної культури, то за основу візьмемо визначення Д. Мацумото де говориться, що організаційна культура – динамічна система правил, поділюваних членами організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденному виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкорінених цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, а й вся організація в цілому [2, с. 72].

Існують різні підходи, за допомогою яких можна порівнювати, ідентифікувати організаційні культури різних організацій. Так, американський фахівець в області організаційної поведінки С.П. Роббінс виділяє для порівняння різних культур десять характеристик:

- ступінь відповідальності, свободи і незалежності, якою володіє людина в організації;
- готовність працівника піти на ризик;
- координація і узгодженість дій людей всередині організації;
- допомога та підтримка з боку управлінських служб;
- види контролю і спостереження за поведінкою співробітників;
- ступінь ототожнення співробітника зі своєю фірмою;
- ступінь обліку виконаних робіт і система заохочень;
- готовність співробітників відкрито висловлювати свою думку і йти на конфлікт;
- співвідношення формальної ієрархії та підпорядкованості з неформальними взаємодіями [3, с. 123].

Щодо концепції організаційної культури, то вона розглянута в роботі Е. Шейна, на яку ми і будемо

спиратися, адже вона є найпопулярнішою. Порівнева структура представлена на рис. 1.

Самим поверхневим рівнем є рівень артефактів, який включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову групу з незнайомою культурою. Артефакти включають зримі продукти групи, такі як: архітектура її матеріального оточення, її мову, технологія і продукти діяльності, її художні твори і стиль, який втілюється в одязі, манері спілкування, емоційній атмосфері, міфах та історіях, пов'язаних з організацією, опис прийнятих цінностей, зовнішні ритуали і церемонії, і так далі. Для цілей аналізу культури в цей рівень включаються також видима поведінка групи і відповідні організаційні процеси.

Весь досвід групи в кінцевому рахунку є відображенням чіткої оригінальних понять щодо того, чим саме те, що повинно бути, відрізняється від того, що є. При створенні групи або при зверненні її до вирішення нового завдання, питання або проблеми перший її крок є відображенням чіткої індивідуальних уявлень про правильне і хибному, ефективному і неефективному. Індивіди, які володіють ініціативою і здатні чинити певний вплив на прийняття групою того чи іншого підходу до вирішення проблеми, в подальшому можуть стати «лідерами» або основоположниками, проте група, як така, на цьому етапі ще не володіє колективним досвідом, оскільки ще не виробила механізму виходу з нової для неї ситуації. З цієї причини будь-яку пропозицію має в очах групи лише умовною цінністю, нехай навіть особа, висловлювали його, і впевнене в його істинності. Поки група не зробить спільних дій і її учасники не побачать їх результатів, вона не буде володіти загальним базисом для розуміння справжнього стану справ. Придбаний в цих сферах груповий досвід полягає в тому, що деякі з цінностей, колись проголошених пророками, основоположниками і лідерами, сприяють зниженню невизначеності в критичних областях функціонування групи. Збереження вірності цим цінностям призводить до їх трансформації в самоочевидні подання, підкріплені набором вербалізованих переконань, норм і правил поведінки. Відповідні

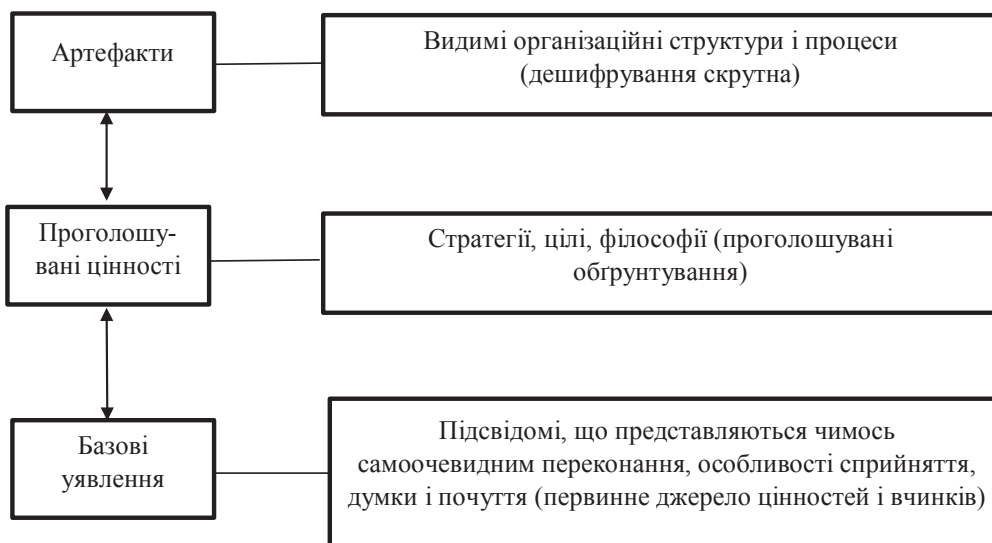


Рис. 1. Рівні організаційної культури Е. Шейна

Джерело: [4, с. 29]

погляди і моральні/етичні правила залишаються усвідомленими і чітко сформульованими, вони виконують нормативну або моральну функцію, регулюючи поведінку членів групи в тих чи інших ключових ситуаціях і привчаючи нових її учасників до тих чи інших моделей поведінки. Набір цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, може служити орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених ситуаціях.

Базові уявлення представляються членам групи настільки очевидними, що варіювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводиться до мінімуму. На ділі, якщо група дотримується якогось тобазового уявлення, то поведінка, яке базується на будь-яких інших уявленнях, буде здаватися учасникам групи незрозумілим. Базові уявлення, подібно звичним теоріям, не викликають у заперечень або сумнівів, і тому зміна їх вкрай важко. Для того, щоб освоїти в цій області щось нове, необхідно воскресити, перевірити ще раз і, можливо, змінити деякі з найбільш стійких елементів когнітивної структури.

Щодо стратегій, то за основу було взято визначення Артура А. Томпсона мол. та А. Дж. Стрікланда III де говориться, що стратегія компанії це комплексний план управління, який повинен укріпити положення компанії на ринку та забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей [6]. Це визначення достатньо широко та зрозуміло описує поняття «стратегія» та дає повне уявлення про використання даного терміну.

Невід'ємною частиною впровадження стратегій є розуміння підходів, які при цьому використовуються. Їх існує достатньо велика кількість і кожне підприємство обирає варіант, який підходить саме під їх концепцію.

Наприклад, Г. Мінцберг при формуванні стратегії пропонує використовувати три моделі: планову, під-

приємницьку та модель «навчання на досвіді». Більш детально інформація представлена на рис. 2.

При використанні планової моделі відбувається відбір висококваліфікованого персоналу, який на основі своїх знань використовує наукові методи при формуванні стратегій.

Підприємницька модель, у свою чергу, припускає використання багатого особистого досвіду керівника, який використовує всі свої знання, логіку та інтуїцію для досягнення поставлених цілей.

Щодо моделі «навчання за досвідом», то важливим моментом є те, що вона використовується в умовах нестабільного ринку. У зв'язку з цим беруться зовнішні фактори зі сторони ринку з можливістю корегувати стратегії. Даний процес є незапланованим і, з якоїсь сторони, навіть раптовим.

На даний час найбільш розповсюдженою є підприємницька модель, проте у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією все більш набирає оберти саме остання, адже виникає необхідність у пристосуванні до зовнішніх факторів. І так як в обох випадках керівник є головним суб'єктом в процесі формування стратегії, то головним питанням є наскільки він залучений до нього у співвідношенні з іншими виконавцями.

Щодо видів стратегій, то звернемося до О.С. Виханського, який виділив чотири основних типи, які представлені у таблиці 1.

На практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено у багатогалузевих компаній, В реалізації стратегії може дотримуватися певна послідовність. З приводу першого і другого випадків говорять, що підприємство здійснює комбіновану стратегію.

Перелічивши основні принципи побудови організаційної культури і стратегій розглянемо матрицю оцінки культурного ризику за Г. Шварц та С. Девіс [10], як основу для побудови власної вдосконаленої моделі

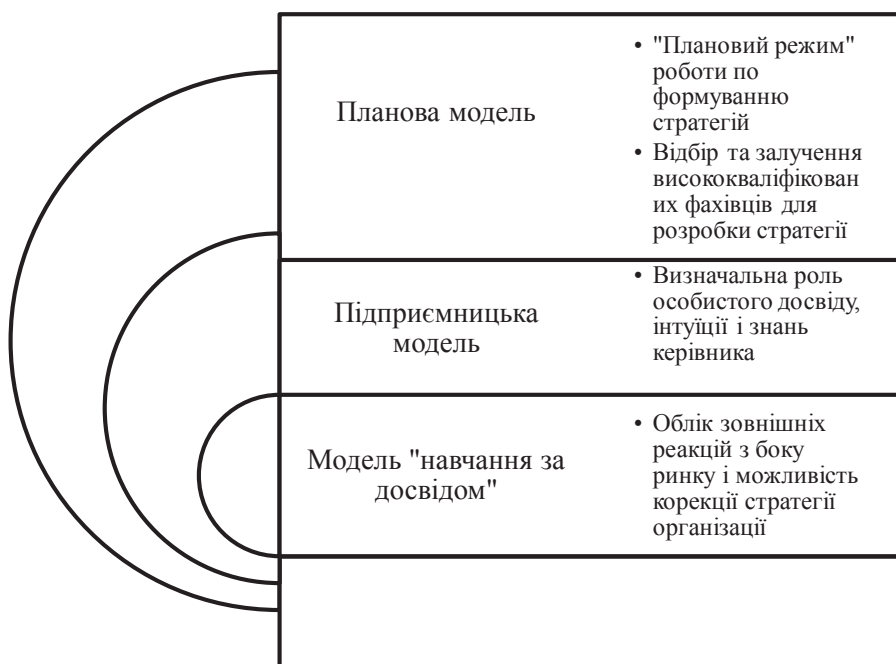


Рис. 2. Характеристика підходів до побудови стратегій за Г. Мінцбергом

Джерело: [7]

Таблиця 1. Види стратегій розвитку бізнесу та їх характеристика

Види стратегій	Характеристика	
Першу групу типових стратегій складають так звані стратегії концентрованого зростання. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку. У разі проходження цим стратегіям підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.		
Стратегії концентрованого росту	1.1. Стратегія посилення позиції на ринку	Підприємство робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Для реалізації цієї стратегії потрібні великі маркетингові зусилля. Дотримання цієї стратегії допускає здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», при якій підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами і об'єднується (зливається) з іншим.
	1.2. Стратегія розвитку ринку	Полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.
	1.3. Стратегія розвитку продукту	Передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, орієнтована на реалізацію цього разу вже освоєному підприємством ринку.
Другу групу стратегій складають такі стратегії бізнесу, які передбачають розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегії інтегрованого зростання. Зазвичай підприємство може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо воно знаходиться на підйомі розвитку бізнесу, не може здійснювати стратегію концентрованого зростання і в той же час інтегрований ріст не суперечить його довгостроковим цілям.		
Стратегії інтегрованого росту	2.1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству сприятливі результати, пов'язані із зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. При цьому поставки як центр витрат для підприємства можуть перетворитися в разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів.
	2.2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний в тих випадках, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.
Третьою групою стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі.		
Стратегії диверсифікованого росту	3.1. Стратегія центрованої диверсифікації	Базується на пошуку і використанні ув'язаних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. При цьому існує виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку, використовуваної технології або в інших сильних сторонах функціонування підприємства.
	3.2. Стратегія горизонтальної диверсифікації	Припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. За такої стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво технологічно які пов'язані продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області поставок. Так як новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якістьми він повинен бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту.
	3.3. Стратегія конгломеративної диверсифікації	Підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і т.п.
Четвертим типом стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Дані стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, такі як, наприклад, структурна перебудова і т.п. У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегії цілеспрямованого і спланованого скорочення. Реалізація даних стратегій найчастіше відбувається не безболісно для підприємства, однак за певних обставин їх неможливо уникнути. Більш того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу, так як в переважній більшості випадків оновлення і загальне прискорення – взаємовиключні процеси розвитку бізнесу.		
Стратегії скорочення	4.1. Стратегія ліквідації	Стратегія ліквідації являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес.
	4.2. Стратегія «збору врожаю»	Припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту і триваючого скорочуватися виробництва. Стратегія "збору врожаю" розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу.
	4.3. Стратегія скорочення	Підприємство продає або закриває один зі своїх підрозділів або напрямів діяльності для того, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або відкриття нових, які відповідають довгостроковим цілям фірми проєктів.
	4.4. Стратегія скорочення витрат	Основна ідея – пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Дана стратегія має певні відмітними особливостями, які полягають в тому, що вона більше орієнтована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також в тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей.

Джерело: узагальнено автором за О.С. Виханським [8]

(рис. 3). Серйозний опір при реалізації стратегій змін, які суперечать організаційній культурі підштовхнули їх на створення підходу до аналізу відповідності культури планам змін. Для цього необхідно розкласти стратегію на завдання, заходи та розглянути їх з двох позицій:

1. Важливість кожної задачі для успіху стратегії.
2. Сумісність між завданням і культурою тієї частини організації, яка повинна виконувати заплановані заходи.

Згідно цієї моделі існує чотири варіанта вирішення конфлікту:

1. Ігнорувати організаційну культуру, що перешкоджає реалізації стратегії.
2. Визнати існуючі труднощі, створювані культурою для здійснення стратегії і підстроїти систему управління під існуючу культуру. Для цього пропонується визначитися з наступними факторами: стратегія; бажаний стан; бар'єри організаційної культури; можливі альтернативні рішення.
3. Спробувати змінити організаційну культуру, щоб вона дозволила досягти поставлених цілей. Найбільш складний варіант, але дуже поширений.
4. Змінити стратегію, щоб вона відповідала існуючій культурі.

Згідно цієї матриці ми можемо бачити зони різних видів ризику, проте вони є дещо розтягнутими і представляють велику область, яка не достатньо конкретизує ризик і можливі види, типи стратегій, які доречно застосувати у тому чи іншому випадку.

Тому для деталізації цього процесу і вдосконалення системи в цілому, було запропоновано нову матрицю, яка включає усі аспекти перераховані вище (рис. 4).

Як видно з моделі, було запропоновано до впровадження різні види стратегій, які поєднуються за факторами сумісності між стратегією і культурою, важливістю задачі для успіху стратегії, а також враховуючи ступінь ризику.

Розглянемо положення кожного виду стратегій окремо.

1. Стратегія посилення позиції на ринку потребує високої сумісності між стратегією і культурою та великої важливості задачі для успіху стратегії адже працівники повинні бути націлені на плідну працю і задачі поставлені чітко.
2. Стратегія розвитку ринку/Стратегія розвитку продукту. У цих двох випадках, порівняно з попереднім, важливість задачі є середньою тому що підприємство працює вже з освоєним ринком або готовим продуктом.
3. Стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед. У цій ситуації стратегія припускає роботу з посередниками, тому вона знаходиться в зоні незначного ризику.
4. Стратегія центрованої диверсифікації та стратегія конгломеративної диверсифікації розташовані в зоні середньої сумісності між стратегією і культурою та мають великий вплив задачі. Це пояснюється складністю впровадження, адже успіх залежить від багатьох факторів.
5. Стратегія горизонтальної диверсифікації знаходиться саме посередині матриці, що говорить про відносну стабільність підприємства при впровадженні нової тактики.
6. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції націлена на зменшення залежності від коливання цін, тобто підприємство добре функціонує проте є можливість спробувати витрати перетворити на дохід.
7. Стратегія скорочення та стратегія скорочення витрат. В обох випадках впровадження цих стратегій є кардинальною мірою, при якій персонал не може нічого подіяти, бо це є вимушена міра, яка потребує суттєвих змін.
8. Стратегія «збору врожаю» дає можливість підприємству отримати максимальну вигоду при спаді виробництва або переході на інший ринок. В такому випадку персонал не має значення, проте добре поставлена задача допоможе отримати максимальній сукупний дохід.

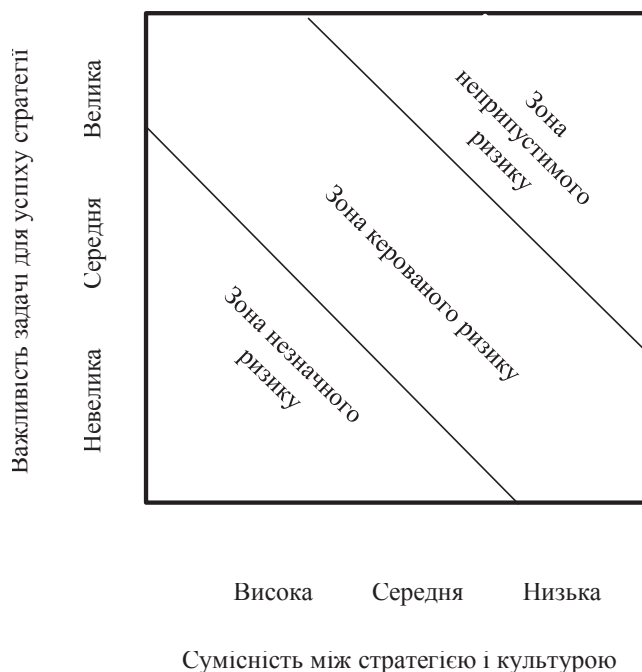


Рис. 3. Матриця оцінки культурного ризику за Г. Шварц та С. Девіс

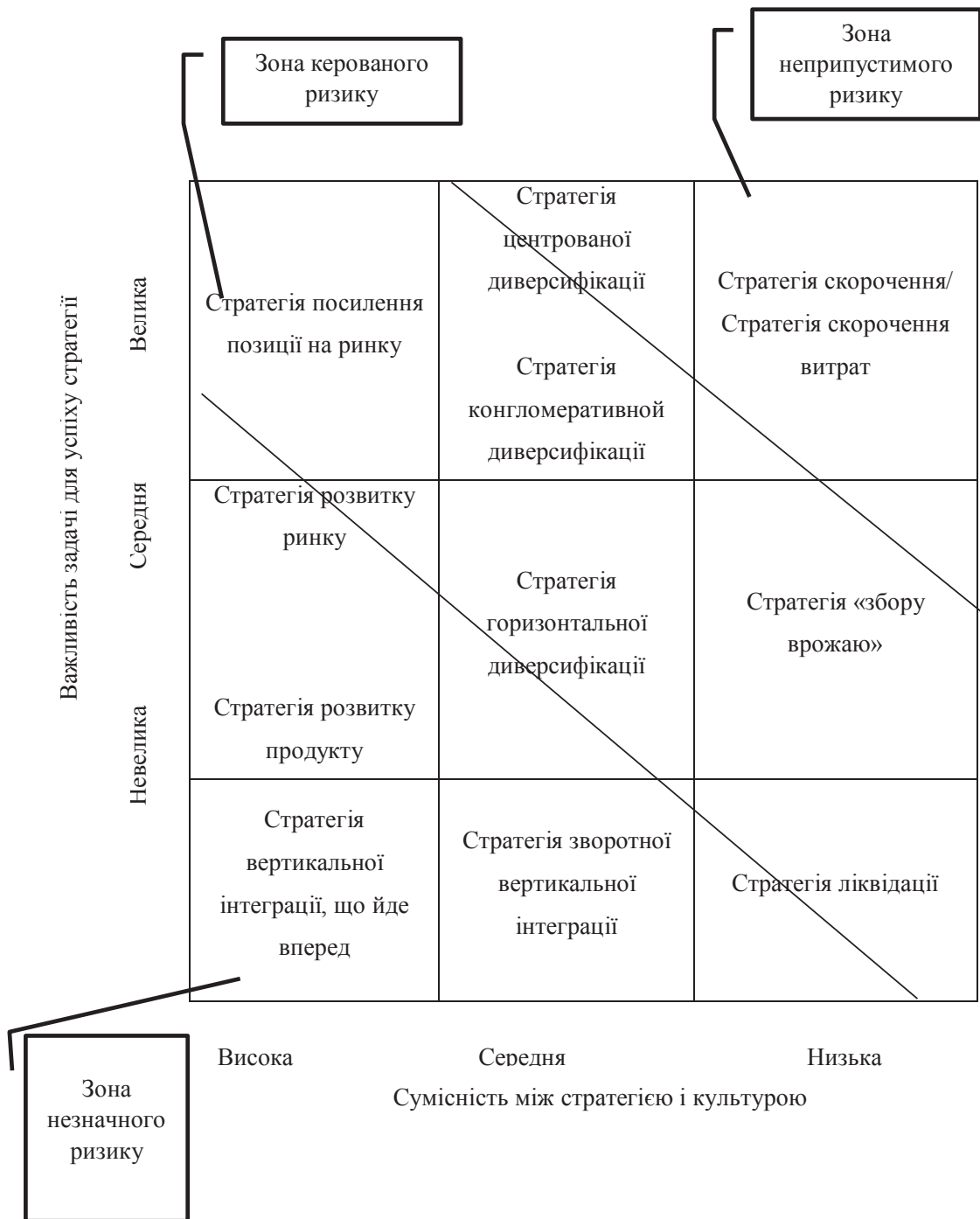


Рис. 4. Модель оцінки культурного ризику

Джерело: розроблено автором на основі Г. Шварц та С. Девіс [10]

9. І останній вид стратегії це стратегія ліквідації, тобто підприємство припиняє свою діяльність за неможливістю продовжувати її. В цьому випадку ані культура, ані поставлені задачі не відіграють ніякої ролі.

Таким чином, кожен вид стратегії має своє місце у моделі згідно із описом вище. Це дає можливість організації чітко розуміти на якому етапі формування організаційної культури впроваджувати ту чи іншу стратегію і навпаки.

**Висновки з проведеного дослідження.** Метою написання даної статті було визначення зв'язку між

організаційною культурою і стратегіями, а також розглянути систему впровадження стратегій в залежності від стану культури спираючись на існуючу модель оцінки культурного ризику. Ця тема є актуальною і потребує уваги та вдосконалення, адже економіка невпинно змінюється та є непередбачуваною, а формування стратегій дозволяє організації мати стабільну ситуацію впродовж певного періоду часу і бути готовими до раптових обставин.

Впродовж написання статті було розглянуто та проаналізовано актуальність попередніх досліджень;

основні наукові результати; визначення, характеристики та концепції організаційної культури; визначення, характеристики та види стратегій. Окрім того, було модернізовано модель оцінки культурного ризику шля-

хом впровадження у неї різних видів стратегій, що дає можливість обирати необхідну стратегію згідно з важливістю задачі та впливу організаційної культури на прийняття рішення.

1. Аакер Д. *Стратегическое рыночное управление*. 7-е изд, 2007. 496 с.
2. Мацумото Д. *Психология и культура*. 1-е изд. СПб. : Питер, 2003. 720 с.
3. Олянич Д.Б. и др. *Теория организации* : учебник. Ростов на Дону : Феникс, 2008. 408 с.
4. Концепция организационной культуры Э. Шейна. URL: [https://studme.org/1633082621952/etika\\_i\\_estetika/kontseptsiya\\_organizatsionnoy\\_kultury\\_sheyна](https://studme.org/1633082621952/etika_i_estetika/kontseptsiya_organizatsionnoy_kultury_sheyна) (дата обращения: 07.05.2019).
5. Шейн Э. *Организационная культура и лидерство* / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
6. Артур А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. 12-е издание: Пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
7. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. *Стратегическое сафари. Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента*. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 366 с.
8. Виханский О.С. *Стратегическое управление* : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
9. Соответствие культуры принятой стратегии. URL: <http://ibcm.biz/соответствие-культуры-принятой-стра/> (дата обращения: 07.05.2019).

1. Aaker D. (2007). *Strategicheskoe ryinochnoe upravlenie [Strategic market management]*. 7-e izd. [in Russian].
2. Matsumoto D. (2003). *Psihologiya i kultura [Psychology and culture]*. 1-e izd. SPb. : Piter. [in Russian].
3. Olyanich D.B. i dr. (2008). *Teoriya organizatsii : uchebnik [Organization theory : textbook]*. Rostov na Donu : Feniks. [in Russian].
4. Kontseptsiya organizatsionnoy kulturyi E. Sheyna [The concept of organizational culture E. Shane]. Retrieved from: [https://studme.org/1633082621952/etika\\_i\\_estetika/kontseptsiya\\_organizatsionnoy\\_kultury\\_sheyна](https://studme.org/1633082621952/etika_i_estetika/kontseptsiya_organizatsionnoy_kultury_sheyна) (accessed 07 May 2019).
5. Sheyn E. (2002). *Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational culture and leadership]* / per. s angl. pod red. V.A. Spivaka. SPb. : Piter. [in Russian].
6. Artur A. Tompson-ml., A.Dzh. Striklend III. (2006). *Strategicheskij menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]*. 12-e izdanie: Per. s angl. Moskva : Izdatelskiy dom «Vilyams». [in Russian].
7. Mintsberg G., Alstrand B., Lampel Zh. (2016). *Strategicheskoe safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta [Strategic Safari. Excursion in the wilds of strategic management]*. Moskva : Alpina Pablisher. [in Russian].
8. Vihanskiy O.S. (1998). *Strategicheskoe upravlenie : uchebnik [Strategic management : a textbook]*. 2-e izd., pererab. i dop. Moskva : Gardarika. [in Russian].
9. Sootvetstvie kulturyi prinyatoy strategii [Compliance with the culture of the adopted strategy]. Retrieved from: <http://ibcm.biz/sootvetstvie-kulturyi-prinyatoy-stra/> (accessed 07 May 2019).

E-mail: [ekateryna.bozhko@hneu.net](mailto:ekateryna.bozhko@hneu.net)