

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім.Б.Д.Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

**ФУРСИК Катерина Андріївна**

**Формування організаційної культури сучасного підприємства / Organizational culture formation of the modern enterprise**

спеціальність: 8.03060104 - Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
магістерська програма - Міжнародний інвестиційний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МАУНм-21  
К. А. Фурсик

---

Науковий керівник:  
О. Ф. Мигаль

---

Магістерську роботу допущено до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **О. М. Сохацька**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2017**

## АНОТАЦІЯ

Фурсик К. А. Формування організаційної культури сучасного підприємства.– Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Розглянуто теоретичні засади формування організаційної культури підприємства, її функції та типи. Досліджено процес формування організаційної культури за матеріалами досліджуваного підприємства. Розроблено шляхи вдосконалення організаційної культури підприємства «Тойота-Україна» на основі впровадження стратегії адаптації корпоративної культури на вітчизняному ринку та формування бізнес-моделі мотивації персоналу як фактору покращення його організаційної культури.

## ANNOTATION

Fursyk K.A. Organizational culture formation of the modern enterprise. – Manuscript.

This research is to submit a Master of Economics of Enterprise degree on specializations 8.03060104 – International management – Ternopil national economic university, Ternopil', 2017.

The theoretical basis of organizational culture of the modern enterprise, its functions and types are considered. The process of organizational culture formation is analysed on materials of the investigated enterprise. The ways of improving the organizational culture of the company "Toyota-Ukraine" are developed through the implementation of the corporate culture adaptation strategy in the domestic market and the formation of business model for workforce motivation as a factor which improves its organizational culture.

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 94 сторінок, 10 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 93 найменувань, 2 додатка.

**Метою дипломної роботи** є розробка теоретичних положень та прикладних засад системи формування, вдосконалення та ефективного забезпечення організаційної культури сучасного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування організаційної культури як основи успішного функціонування організації.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки системи формування та вдосконалення організаційної культури підприємства.

**Одержані висновки та їх новизна:** науково узагальнено на систематизовано теоретичні положення формування організаційної культури, на основі чого розроблено та обгрунтовано пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури досліджуваного підприємства, а саме: розроблено стратегію адаптації організаційної культури підприємства на вітчизняному ринку та сформовано бізнес-модель мотивації персоналу на підприємстві як фактору покращення його організаційної культури.

## RESUME

**Thesis contains** 94 pages, 10 tables, 6 figures, list of sources with 93 titles and 2 applications.

**The aim of the thesis** is the elaboration of theoretical and applied principles of the system of formation, improvement and effective provision of organizational culture of the modern enterprise.

**The object of research** is the process of organizational culture formation as a foundation of company successful operation.

**The subjects of research are** theoretical, methodological and applied aspects of elaboration the formation and improvement company's organizational culture system.

**Obtained results and their innovation:** we have summarized and systematized theoretical principles of organizational culture formation, based on which were developed and justified proposals for improving the organizational culture of the investigated company, namely: it was developed a strategy of adaptation organizational culture on the domestic market and formed the business model of motivation for the enterprise as a factor of improvement its organizational culture.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Поняття організаційної культури підприємства.....	8
1.2. Функції та типи організаційної культури.....	15
1.3. Особливості формування організаційної культури.....	23
Висновки до 1 розділу.....	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПП «ТОЙОТА-УКРАЇНА»	
2.1. Дослідження світової практики формування організаційної культури підприємств.....	32
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	43
2.3. Оцінка формування організаційної культури підприємства.....	55
Висновки до 2 розділу.....	67
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПП «ТОЙОТА-УКРАЇНА»	
3.1. Розробка стратегії адаптації організаційної культури підприємства на вітчизняному ринку.....	70
3.2. Формування бізнес-моделі мотивації персоналу на підприємстві як фактору покращення його організаційної культури .....	80
Висновки до 3 розділу.....	90
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	107

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах суттєвих соціально-економічних змін організаційна культура стає все більш значущим фактором впливу на ефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємств. Зарубіжний досвід доводить, що успішні компанії характеризуються високим рівнем розвитку корпоративної культури. Організаційна культура є ключовою складовою їхньої конкурентної переваги, найпотужнішим чинником успіху.

Організаційна культура об'єднує усі види діяльності та взаємини всередині підприємства, формуючи його ділову репутацію. Здатність ефективно аналізувати та оцінювати корпоративну культуру дає можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, правильно формувати стратегічні цілі та здійснювати результативну діяльність. Таким чином сучасні підприємці потребують вироблення методичних підходів до оцінки корпоративної культури з метою більш ефективного застосування її у своїй діяльності.

Дослідження поняття «організаційна культура», її складових, типів та способів формування містяться у наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Важливий внесок у розроблення даної проблеми зробили ряд зарубіжних вчених, серед яких В. Оучі, Е. Шейн, Г. Хофстеде, Д. Равасі, С. Роббінс, Ф. Харріс, Т. Діл, Т. Парсонс та ін. Проте дана сукупність досліджень та методичних підходів не є адаптованою до українського менеджменту та розкриває лише загальні характеристики впливу корпоративної культури на показники ефективності компанії.

Серед вітчизняних науковців, що зробили суттєвий вклад у розвиток теорії та практики застосування та розвитку корпоративної культури можна виділити наступних: І. В. Грошев, О. В. Харчишина, В. О. Аніщенко, І. І. Стец, Ю. В. Гайдай, О. І. Бала, Г. М. Захарчин, О. М. Собко, Н. З. Мачуга, О. П. Дяків, А. А. Герасимчук, Н. І. Дряхлов, Н. В. Смолінська, В. В. Стадник, М. І. Магура, Г. Ф.

Ассонов, Л. А. Канарьова, М. Б. Курбатова, С. Г. Абрамова, Г. М. Захарчин, О. С. Віханський та ін.

Разом з тим, аналіз процесу формування організаційної культури, її вплив на результативність діяльності вітчизняних підприємств вимагає подальшого дослідження. Фактично є відсутніми наукові праці з питань розвитку, забезпечення та розповсюдження механізмів передового досвіду використання організаційної культури у сфері українського менеджменту. Також трактування категорії «організаційна культура» є неоднозначним, що викликає потребу у визначенні її інформаційної природи. Існує потреба у розробленні стратегії адаптації організаційної культури транснаціональних корпорацій до умов вітчизняного ринку. Все це зумовлює необхідність більш глибокого наукового вирішення описаних проблем, що визначає актуальність даного дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є розробка теоретичних положень та прикладних засад системи формування, вдосконалення та ефективного забезпечення організаційної культури сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- 1) розкрити теоретичні засади формування організаційної культури підприємства;
- 2) дослідити процес формування організаційної культури ПП «Тойота-Україна»;
- 3) розробити напрями вдосконалення організаційної культури ПП «Тойота-Україна».

*Об'єктом дослідження* є процес формування організаційної культури як основи успішного функціонування організації.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки системи формування та вдосконалення організаційної культури підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичні та методологічні основи дослідження складають сучасні підходи управлінської психології щодо формування

організаційної культури та теорії розробки сильної культури для успішного функціонування підприємства. Основу дослідження склало поєднання наукових підходів та принципів, які дали змогу комплексно та всебічно дослідити проблему формування організаційної культури та її вплив на ефективну діяльність підприємств. Емпіричні висновки роботи ґрунтуються на використанні методів порівняння, індукції та моделювання для систематизації принципів формування та зміни організаційної культури. Для визначення рівня організаційної культури та основи оцінки її функціональних складових було використано метод експертних оцінок. Побудова бізнес-моделі мотивації персоналу як фактору покращення корпоративної культури здійснювалась на основі конструктивного методу.

**Інформаційною базою дослідження** є дані Державної служби статистики України, матеріали фінансово-економічних видань, звітні дані підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують питання організаційної культури, Інтернет-публікації за темою дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розвитку теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування, вдосконалення та ефективного забезпечення організаційної культури сучасного підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що усі висновки та рекомендації автора можуть бути використані в діяльності підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і результати дослідження доповідалися на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2016 р.).

Основні ідеї та положення дослідження опубліковано у науковому виданні ІХ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» обсягом 2 друк. арк.

**Структура дипломної роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Кожен розділ поділений на три підрозділи. Загальний обсяг роботи складає 94 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць, 6 рисунків, на 2 додатка. Список використаних джерел містить 93 найменування.



# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття організаційної культури підприємства

Поняття «організаційна культура» увійшло до ужитку розвинених країн в двадцять роки минулого століття. Тоді виникла проблема впорядкування відносин усередині великих фірм і корпорацій, а також усвідомлення їх місця в інфраструктурі економічних, торгових і промислових зв'язків. Проблема формування організаційної культури як фундаменту для підвищення конкурентоспроможності підприємства стала надзвичайно актуальною. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства стали враховуватись не лише матеріальні та фінансові ресурси, а й організаційна культура підприємства. Вона до сьогодні є управлінським інструментом, який має значний вплив на продуктивність праці персоналу та ефективність менеджменту загалом.

Для того, щоб оцінити вплив організаційної культури на діяльність підприємства, потрібно почати з основного – визначення терміна даного поняття, де культура (від лат. «culture» - «виховання, освіта») є «специфічним способом організації і розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе»[1].

У другій половині ХХ століття почали з'являтися перші чіткі трактування культури організації. Загалом поняття «організаційна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу. До них відносять моральні цінності та норми, що домінують у колективі, ритуали, кодекси поведінки та ін. Існує багато трактувань концепції цього явища серед іноземних та вітчизняних науковців. Деякі з них подані у табл. 1.1:

**Визначення поняття «організаційна культура»**

Автор	Трактування
Е. Шейн	Система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем
Г. Морган	Один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
О. Крилов	Сукупність ідей, цінностей, загальноприйнятих моделей і норм поведінки, властивих конкретній організації; спільний досвід членів організації, сформований в процесі колективної діяльності, і виражений як матеріальними, так і духовними формами
К. Голд	Це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
Е. Петтігрю	Система уявлень, якої притримуються усі члени організації і яка відрізняє дану організацію від інших, соціальний клей, який допомагає утримувати цілісність організації
Д. Равасі, М. Шульц	Низка загальних інтелектуальних розумінь, що інтерпретуються у формальних і неформальних інструкціях, що визначають відповідні стереотипи поведінки в різних ситуаціях
В. Чарлз	Визначає дорогу, по якій окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один з одним, з клієнтами і з власниками/засновниками
Є. Уткін	Система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [1, 2, 31, 49, 52, 74, 76, 85].

У "класичному" розумінні організаційна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії. Організаційна культура існує в будь-якій компанії незалежно від наявності спеціальної служби для роботи з нею чи ні. Грамотне управління організаційною культурою позитивно впливає на бізнес компанії. На практиці фахівці з управління людськими ресурсами по-різному інтерпретують поняття організаційної культури. Неоднозначне тлумачення пов'язане з поєднанням двох протилежних аспектів, які визначають організаційну культуру як систему цінностей та методів управління, тобто нематеріальних активів та конкретних механізмів.

На нашу думку, найбільш повне визначення організаційної культури подає О. Крилов. До головних складових культури він відносить ідеї, цінності, загальноприйняті моделі і норми поведінки, властиві конкретній організації. Формування таких цінностей здійснюється на основі особистого досвіду засновників, стилю їх управління та ключових цілей їхньої діяльності, що доповнюються набутим досвідом інших членів організації в процесі колективної діяльності [31, с. 104].

Визначення О. Крилова вдало доповнює Е. Шейн, адже вважає, що система корпоративних цінностей передається новим членам групи в якості правильної системи сприйняття та мислення щодо внутрішньої інтеграції та адаптації до можливих змін зовнішнього середовища [1]. Таким чином, нові працівники швидше усвідомлюють особливості корпоративного духу, неформальних норм та правил організації та спрямовують свою діяльність на благо стратегічних цілей.

Ми не погоджуємося з трактуванням поняття організаційної культури В. Чарльза. Він розглядає культуру корпорації лише на рівні взаємодії між індивідами (власник-працівник-клієнт) [76]. Проте, корпоративна культура має місце та безпосередній вплив на ефективність діяльності також за відсутності будь-якої взаємодії між індивідами. Корпоративні цінності працюють на глибинному внутрішньому рівні особистого сприйняття та мислення кожного працівника. Про високий рівень організаційної культури говорить безсуперечне дотримання моральних норм, правил, ритуалів усіма членами організації.

Дотримання таких норм для працівників є додатковим стимулом їхньої діяльності для досягнення відчуття власної корисності для колективу та компанії загалом. Тому організаційна культура – це не лише взаємодія між індивідами, а й взаємодія з власним «я» кожного працівника, усвідомлення цінності власної діяльності для підвищення ефективності організації.

Кожен сам обирає найбільш зрозуміле для нього трактування корпоративної культури, однак, загальний зміст є ідентичним у всіх визначеннях – це велика галузь явищ матеріального та духовного життя колективу, що поєднує у собі моральні норми і цінності, традиції, правила поведінки та ритуали, які формуються упродовж розвитку організації та приймаються більшістю працівників [63].

Проаналізувавши трактування понять «організаційної культури» вітчизняних та зарубіжних науковців, ми сформуваємо власне визначення, яке найбільш змістовно описує наше розуміння даного поняття. Отож, організаційна культура – це сукупність ідей, цінностей, методів управління, загальноприйнятих норм і правил поведінки, що базуються на особистому досвіді засновників організації та поділяються усіма її працівниками з метою забезпечення її цілісного та стабільного існування на ринку.

Організаційна культура дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівників з загальною метою підприємства. Вона дозволяє сформувати певну систему координат, іншими словами – спільний культурний простір, що містить норми поведінки та принципи, що розділяються всіма працівниками.

Організаційну культуру можливо поділити на три рівні [19]:

- поверхневий рівень – видимі та матеріальні символи компанії: фірмові календарі, візитки, логотип, прапор та гімн організації, особлива будівля компанії тощо. Також часто до поверхневого рівня відносять історії та легенди щодо заснування компанії, видатних керівників та співробітників. Такі легенди зазвичай передаються усно.

- підповерхневий рівень – норми та цінності, що свідомо зафіксовані в документах організації і покликані бути керівними в повсякденній

діяльності членів організації. Типовим прикладом такої цінності може бути установка «клієнт завжди правий» на відміну від установки про першість виробника в радянський період. Цінності та вірування даного рівня піддаються вивченню та розділяються працівниками компанії відповідно до того, наскільки такі цінності відображаються в символах та мові. Сприйняття таких цінностей носить свідомий характер і залежить від бажання членів організації.

- глибинний рівень – специфічні припущення, що виникають у членів організації як результат успішного досвіду спільних дій з іншими працівниками. У більшості випадків вони є неусвідомлюваними та являють собою так зване «повітря організаційної культури», що є ніким не помітне, проте впливає на діяльність усіх працівників. Такі базові припущення важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Вони приховано спрямовують поведінку людей та допомагають сприйняти атрибути організаційної культури. Е. Шейн пише: «Культура як набір базових уявлень визначає, на що ми повинні звертати увагу, в чому полягає сенс тих чи інших предметів і явищ, які дії слід робити в тій чи іншій ситуації. Розробивши інтегровану систему таких уявлень, яку можна назвати картою світу, ми будемо відчувати комфорт поряд з людьми, які поділяють наше уявлення світу, і явний дискомфорт в тих ситуаціях, коли буде діяти інша система уявлень, оскільки ми не будемо розуміти, що відбувається або ж, що ще гірше, будемо спотворено сприймати дії інших людей і давати їм помилкову інтерпретацію» [1].

Для того, щоб проаналізувати зміст тієї чи іншої організаційної культури існує досить багато підходів. Ф. Харріс та Р. Моран узагальнено виділили десять характеристик, властивих будь-якій організаційній культурі [53, 56]:

- Усвідомлення себе і свого місця в організації (в одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших – заохочується відкритість, емоційна підтримка і

зовнішній прояв своїх переживань, в одних випадках творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм).

- Комунікаційна система та мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації і рівень її відкритості варіюється від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатури, мова жестів специфічні для організацій різної галузевої, функціональної та територіальної приналежності організацій).

- Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, парфумів, дезодорантів тощо), що свідчать про існування безлічі мікрокультур.

- Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі: як організовано харчування працівників в організації, включаючи наявність або відсутність їдалень та буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільно або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом тощо.

- Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення часових параметрів організаційної діяльності.

- Взаємовідносини між людьми: вплив на міжособистісні стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету або протоколу; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.

- Цінності і норми, що являють собою сукупності уявлень про те, що добре, а що – погано, а також набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки.

- Світогляд: віра чи відсутність віри у справедливість, успіх, свої сили, керівництво; ставлення до взаємодопомоги, до етичної або недостойної поведінки, переконаність у караності зла і торжество добра тощо.

- Розвиток і самореалізація працівника: бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу; вільна або обмежена циркуляція інформації в організації; визнання або відмова від раціональності свідомості і поведінки людей; творча обстановка або жорстка рутина; визнання обмеженості людини або акцент на його потенціал до зростання.
- Трудова етика і мотивування: ставлення до роботи як цінності чи повинності; відповідальність або байдужість до результатів своєї праці, відношення до свого робочого місця. Якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; справедливий зв'язок між внеском працівника і його винагородою; планування професійної кар'єри працівника в організації.

Таким чином, експерти та науковці трактують поняття організаційної культури по різному, проте спільним для цих понять є те, що культура є незамінним фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку, узгодженості дій його працівників, здорової та успішної атмосфери у колективі. Сильна організаційна культура вважається важливим нематеріальним ресурсом, який здатний суттєво підвищити успішність компанії на ринку.

## 1.2. Функції та види організаційної культури

Роль організаційної культури і її значення проявляється у її функціях. Дослідники по різному виділяють кількість функцій організаційної культури та їх співвідношення. Дослідивши праці різних авторів по цій тематиці, можна зробити висновок, що функції організаційної культури можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Таким чином, до внутрішніх відносяться [68, с.56-57;74, с.105-106; 12, с.95-98]:

- Ціннісна функція – впливає з самого визначення організаційної культури, як система цінностей і норм, які поділяються членами організації. Вона є основою та дає можливість визначити місію, стратегію підприємства, а також пріоритети у розвитку компанії.
- Інтеграційна функція являє собою співпрацю у колективі. Організаційна культура об'єднує персонал на підставі спільних моральних цінностей і норм, спільних вірувань і почуттів, спільної участі в економічному житті підприємства. Інтеграційна функція формує почуття причетності до загальної справи, лояльність та гордість персоналу.
- Пізнавально-інформаційна функція полягає у тому, що культура сприяє ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, розширенню знань і підвищенню рівня компетенції, розвитку трудової кар'єри. Тобто дана функція забезпечує необхідні комунікації між персоналом.
- Мотиваційна функція забезпечує вплив організаційної культури на ефективність діяльності компанії. Дана функція найбільш повно відображає практичну цінність концепції організаційної культури, так як вказує на можливість досягнення конкретного економічного результату. Вона створює умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури, рівня окупності витрат на її формування і зміну.



- Інноваційна функція стимулює пошук нових напрямів професійної діяльності, методів підвищення ефективності організації праці, шляхів вдосконалення методів управління з метою досягнення повної відповідності умовам зовнішнього середовища.

- Контрольно-регулятивна функція полягає у тому, що норми і цінності організаційної культури обумовлюють створення методів і критеріїв оцінки діяльності персоналу, забезпечують вибір форм поведінки, типів комунікації, прийнятих для даного підприємства. Дана функція має вплив на формування складу персоналу, оскільки визначає важливі для фірми критерії, що впливають на його формування.

До зовнішніх функцій варто віднести:

- Функція набуття іміджу. Безперечно організаційна культура забезпечує формування специфічного іміджу підприємства, вона є основою для створення успішного бренду продукції та виробника.

- Функція адаптації – забезпечує пристосування організації до умов зовнішнього середовища, що безперервно змінюється; створює певні бар'єри та фактори внутрішньої стійкості, які зменшують вплив негативних зовнішніх змін та впливів.

Всі функції організаційної культури тісно взаємопов'язані між собою. Згідно сучасної парадигми менеджменту, персонал є найважливішим активом підприємства. Звідси випливає, що однією з найважливіших функцій організаційної культури є мотиваційна функція. Вона безпосередньо впливає на раціональне формування та використання людських ресурсів, рівень їхньої економічної ефективності та конкурентоспроможності. Таким чином, мотиваційна функція організаційної культури підтримує ефективність діяльності працівників на необхідному рівні для конкурентоспроможності підприємства у динамічно змінюваному зовнішньому середовищі.

Організаційна культура створює мотиваційне поле, що об'єднує персонал навколо спільних цілей, спонукає працювати ефективно та творчо для користі підприємства та власного блага. Результати зарубіжних та вітчизняних вчень

підтверджують тісний зв'язок між організаційною культурою, мотивацією та ефективністю діяльності підприємства [18, 59].

Формування організаційної культури та набуття нею специфічних характеристик зумовлено різноманіттям галузей виробництва та сфер людської діяльності. У зв'язку з цим, вимагає розгляду типологія організаційної культури, що допомагає виділити деякі ідеальні типи та сприяє виявленню потрібних особливостей зміни культури організації.

Науковці виділяють кілька типів організаційної культури. Усі вони формуються під впливом чинників, які мають вирішальний вплив та наділяють культуру специфічними характеристиками. До таких чинників можна віднести: технологія виробництва, особливості конкуренції, характер розв'язуваних завдань, способи прийняття рішень тощо.

Типи організаційної культури у чистому вигляді практично не відомі. Частіше створюється кілька типів культур одночасно, але переважає якась одна, що визначає специфічність організації.

Можна виділити ряд ознак, на основі яких різні типи культури класифікуються та зіставляються один з одною. До таких ознак відносяться:

- співвідношення колективізму та індивідуалізму;
- орієнтація на співробітництво чи суперництво;
- оцінка винагороди;
- ступінь прийняття ділового ризику;
- допустима дистанція між керівником та його підлеглими;
- ступінь централізації прийняття рішень;
- ставлення працівників до змін та інновацій;
- характер відносин між персоналом та організацією;
- міра підпорядкування планам та регламентованість діяльності.

Найбільш відому типологію організаційних культур сформував американський соціолог Чарльз Хенді. Він присвоїв їм ім'я відповідного олімпійського бога. Розходження в культурі підприємств впливають на ступінь

їхньої інтеграції та диференціації, що призводить до формування чотирьох основних типів підприємств з властивою їм культурою [8]:

- Монопольний тип (культура Зевса) – організація має жорстку структуру, централізовану владу, на чолі якої є переважно одна людина. Кожний працівник має прямий зв'язок лише з керівником. Прийняття рішень та контроль здійснюється виключно через керівника. Успіх такої культури залежить від кваліфікації керівників, їх вміння швидко приймати та реалізовувати важливі рішення. Така культура характерна для новостворених підприємств в умовах жорсткої конкуренції.

- Бюрократичний тип (культура Аполлона) – формується переважно у формі класичної лінійно-функціональної організаційної структури. Контакт з підлеглими є, але обмін інформацією між підрозділами дещо ускладнений. Даний тип ґрунтується на системі правил та інструкцій, що регулюють діяльність. Посада є важливішим джерелом влади, ніж особисті якості працівника. Даний тип є негнучким та неефективним для інновацій. Така культура властива великим корпораціям і державним установам.

- Матричний тип (культура Афіни) – характеризується свободою дій, новаторством, ініціативністю та творчістю. Даний тип є гнучким, здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вдало здійснювати управління в екстремальних умовах. Основою влади служить професіоналізм, володіння інформацією, спільні цінності. Тому діяльність працівників здійснюється на основі співпраці та колективному прийнятті рішень. Він властивий венчурним організаціям.

- Індивідуальний тип (культура Діоніса) – характеризується децентралізованою владою та слабкою взаємодією між окремими працівниками. Така культура об'єднує людей не задля вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальних цілей. Влада має координаційний характер, рішення приймаються на основі згоди усіх працівників.

Як правило, на стадії зародження організації переважає культура Зевса; стадію зростання характеризує культура Аполлона; стадію стабільного розвитку – культура Афіни або Діоніса. Під час кризи та загострення зовнішніх загроз організації найбільш ефективною для управління буде культура Зевса (культура влади).

Досить цікава типологія на основі конкуруючих цінностей була запропонована американським дослідником Вільямом Оучі. Згідно даної типології існує чотири типи організаційної культури [35]:

- ієрархічна (бюрократична);
- ринкова;
- кланова;
- адхократична.

Дані типи культури дослідник виділяє на основі співвідношення конкуруючих цінностей: внутрішній акцент та інтеграція, зовнішній акцент та диференціація, внутрішній контроль та інтеграція, зовнішнє позиціонування та диференціація.

У таблиці 1.2. відображаються співвідношення цінностей та відповідні до них типи організаційної культури.

Таблиця 1.2.

### Співвідношення конкуруючих цінностей та типів організаційних культур

Конкуруюча цінність	Внутрішній контроль та інтеграція	Зовнішнє позиціонування та диференціація
Тип культури	Бюрократичний	Ринковий
Тип лідера	Координатор, наставник	Жорсткий наглядач, суперник
Теорія менеджменту	Рентабельність, своєчасне та контрольоване функціонування усіх етапів діяльності	Досягнення цілі, ринкова частка, знешкодження конкурентів
Теорія менеджменту	Контроль сприяє рентабельності	Конкуренція сприяє ефективності

Конкуруюча цінність	Внутрішній акцент та інтеграція	Зовнішній акцент та диференціація
Тип культури	Кланова	Адхократична
Тип лідера	Вихователь	Новатор, підприємець
Критерії ефективності	Розвиток людських ресурсів, об'єднаність, моральний клімат	Творчість, постійний ріст, інновації
Теорія менеджменту	Персональна участь зміцнює відданість справі	Новаторство вирощує нові ідеї

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Для ієрархічного (бюрократичного) типу організаційної культури характерний акцент на внутрішню стратегію організації та послідову діяльність у стабільному зовнішньому середовищі. Підприємство з культурою даного типу працює ефективно завдяки хорошій внутрішній інтеграції та економічності. Символи, внутрішні зразки для наслідування та правила підкреслюють важливість наслідування традицій підприємства та внутрішньої політики. Ключовими цінностями вважаються чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила та процедури, механізми звіту та контролю. Дана культура є ефективною в стабільному середовищі, легко прогнозованих ситуаціях. Проте у випадку мінливого зовнішнього середовища та зростання невизначеності у момент кризи її ефективність падає.

Ринковий тип властивий організаціям, які функціонують як ринок, тобто орієнтуються здебільшого на зовнішнє середовище, ніж на внутрішній стан. Головною метою підприємства є посилення власного становища у конкурентній боротьбі. Організацію об'єднує спільне прагнення перемагати на усіх етапах функціонування. Успіх таких підприємств прирівнюється до ринкової частки та ступеня проникнення на ринок. Працівники даного типу організаційної культури орієнтуються на рентабельність, випередження суперників в конкурентній боротьбі та лідерство власної компанії на ринку. Основну увагу керівництво

підприємства приділяє проблемі зниження виробничих витрат, з якою також пов'язаний показник ефективності діяльності того чи іншого підрозділу. Компанії з ринковим типом культури досить ефективно функціонують в умовах невизначеності та ризику.

Організації кланового типу характеризуються згуртованістю персоналу, співпрацею, наявністю спільних цінностей та цілей, відчуттям організації та себе як єдиним цілим. Можна виділити такі основні характеристики даного типу культури:

- головною метою менеджерів є делегування повноважень найманим працівникам для спрощення власної участі у бізнесі та створення додаткових можливостей для працівників продемонструвати відданість справі та організації;
- організація бригадної роботи та особлива турбота про підвищення кваліфікації найманих працівників.

Даний тип культури може існувати всередині як ринкової, так і ієрархічної культури. В. Оучі розглядає її як доповнення двох вищезазначених культур. Клан формується на основі системи цінностей, які поділяються усіма членами організації. Дана система цінностей та цілей створюється організацією самостійно, тому вона здатна адаптуватись до мінливого середовища. Дії всередині даного типу культури не є чітко регламентовані, а лише направлені у відповідне русло, що і створює додаткову свободу поведінки та можливість адаптації до змін. Кланова організаційна культура поширена здебільшого у неформальних організаціях.

Адхократичний тип організаційної культури характеризується динамічною, підприємницькою та творчою роботою, коли люди готові іти на ризик та жертвувати собою заради блага компанії. Відданість експериментуванню та новаторству є сполучним елементом організації. Головними цілями адхократії є посилення адаптивності компанії, забезпечення гнучкості, творчий підхід працівників до справи у ситуаціях невизначеності або перевантаженості інформацією [35].

Дана типологія В. Оучі дозволяє зрозуміти, чому важко порівнювати організації, у яких ціль та ефективність діяльності розуміються працівниками по різному, а економічні показники, що розраховуються на сьогоднішній день, є недостатніми для передбачення життєздатності організації у майбутньому.

Порівняння типів організаційної культури можливе через розставлення пріоритетів в організаційних цінностях, за співвідношенням стратегічної та тактичної політики, за типом управлінських структур та способів інтерпретації процесів управління. Проте основним показником при виборі організаційної культури виступає ефективність діяльності організації. Якщо рівень ефективності є недостатнім, то необхідно змінювати тип культури.

В умовах сучасного світу стає очевидним, що успішними є ті компанії, які випереджають суперників на глобальних динамічних ринках завдяки новим цінностям колективу. Нові цілі, цінності, моральні норми, традиції формують нову унікальну організаційну культуру, що притаманна лише одній організації.

Організаційна культура має властивість забезпечувати компанію стійким розвитком, своєрідним «стержнем», що робить таку систему схожою на інші та дозволить їх порівнювати. Саме тому процес виявлення спільного та особливого, унікального у будь якій системі, у тому числі організаційній культурі, такий важливий для досягнення бажаної мети.

### 1.3. Особливості формування організаційної культури

На сьогоднішній день організації перебувають у пошуку нових методів управління в умовах мінливого економічного простору, динамічного ринку та диверсифікації промисловості. Традиційні способи управління стають неефективними для конкуренції зі іншими сучасними підприємствами. У зв'язку з цим виникає необхідність зміни інструментів та концепції управління, що будуть більш орієнтовані на людину та систему її цінностей, традицій, поглядів тощо.

Організаційна культура стає сучасною ідеологією управління, яка здатна охопити усі сфери діяльності підприємства на відміну від традиційних способів управління. Оскільки кожна організація – це співтовариство, що має специфічну структуру, звичаї та традиції, то організаційна культура – це система таких цінностей та правильне їх використання для створення особливої атмосфери всередині компанії, що сприяє її розвитку та рентабельності [11; 69, с. 34-35].

Організаційна культура починає формуватися з першої години виникнення підприємства (відлік починається від юридичної реєстрації). Адже коли хтось ухвалює рішення створити підприємство, він вже переслідує певну мету. Ним рухають мотиви. Зазвичай можна спрогнозувати те, що власник перенесе з минулого свої уміння та поведінку у відносинах і в справах.

Цінності, як і цілі, впливають з місії, і не повинні їй суперечити. Але якщо цілі вказують на конкретні пункти руху організації, то цінності визначають шлях, яким йде підприємство, від них залежать методи, що обираються для досягнення цілей [15, с. 135; 16, с. 25].

Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування організаційної культури. До зовнішніх чинників можна віднести: зміни зовнішнього середовища (НТП), національна культура (економічна система, релігійна система, політична система, система освіти та соціалізації), правила ведення бізнесу. До внутрішніх чинників належать: цілі та завдання, які організація ставить перед собою, історія організації (легенди, традиції, міфи), персонал (особистісні відносини, статус та



його розподіл, участь в управлінні, винагорода та покарання), розмір організації та складність виробничого процесу та технологічного оснащення [4, 5, 6].

Вдале формування організаційної культури неможливе без аналізу вищезазначених чинників та визначення ступеня їх впливу на ті чи інші аспекти діяльності підприємства. Відсутність врахування характеру впливу основних чинників може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Вважається, що організаційна культура може формуватись: 1) спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та 2) усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. У першому випадку формування організаційної культури буде затягнутим у часі, кінцеві характеристики можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам керівництва. Лише за умови здійснення систематичної та узгодженої роботи з формування організаційної культури стане можливим подолання протиріч індивідуальними та загально фірмовими цілями, що забезпечить найбільш повне їх узгодження [21, с. 9].

Стратегією розвитку підприємства є бажана для засновників картина майбутнього компанії. Важливим є те, щоб дана картина була привабливою не тільки для засновників, а й для працівників. Якщо персонал не буде розділяти бачення розвитку підприємства та цілей діяльності, то вони не працюватимуть на їх досягнення [11]. Тому після визначення стратегічного курсу підприємства керівництвом його результати повинні бути донесені до інших співробітників, щоб вони зрозуміли перспективи розвитку своєї організації.

Розвиток організаційної культури повинен формуватись у процесі спільного вирішення проблем та прийняття рішень засновниками та керівництвом. Важливу роль відіграє спілкування з персоналом, обмін особистісними цінностями. Наявність загальної мети та сумісна діяльність усіх членів організації формує логічну систему правил та норм поведінки, форм взаємодії та комунікації, які поділяються усіма працівниками та є основою для розвитку та вдосконалення організаційної культури.

Формування організаційної культури є складним процесом, що поділяється на кілька етапів [21, 58]:

- Визначення стратегії та місії компанії, що включають цілі формування організаційної культури та критерії досягнення таких цілей.
- Формування цінностей, норм та правил поведінки.
- Формування системи внутрішніх комунікацій для впровадження сформованих цінностей; створення символів, легенд.
- Розроблення програми навчання працівників підприємства та їх адаптація до елементів організаційної культури.
- Впровадження організаційної культури та здійснення її поточного моніторингу для усунення недоліків.

Процес формування організаційної культури у найбільшій мірі залежить від керівника організації. Він повинен чітко встановити цілі та основні цінності підприємства та розуміти значення організаційної культури для досягнення успіху. Керівник повинен сформувати бажаний профіль організаційної культури та створити умови для її розвитку, а не керувати нею безпосередньо.

Ми поділяємо думку Н. В. Смолінської «Організаційна культура, формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації усередині організації, створює її внутрішній потенціал нематеріальних активів, за рахунок якого соціально-економічна система зможе вижити в умовах кризи (наприклад, за допомогою командного духу персоналу, його відданості організації) і розвиватися (за рахунок високої кваліфікації працівників, власних розробок тощо)» [58]. Саме внутрішній потенціал організації дає поштовхи до розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Він дає можливість переорганізувати процеси та змінювати структуру підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. Організаційна культура – це духовний та інтелектуальний ресурс, який інтегрує процеси на усіх рівнях організації та організовує систему [61, с.145].

Чітке визначення курсу діяльності засновниками та керівництвом не буде успішним без усвідомленої підтримки даного курсу працівниками на усіх рівнях. Усі члени організації повинні знати принципи, за якими підприємство формує свою діяльність [24]. Це є необхідним для того, щоб працівники у відповідний спосіб враховували такі принципи, норми та правила поведінки у своїй діяльності.

Корпоративні цінності відіграють вирішальну роль в управлінні компанією, її іміджі та успішності на ринку. Недостатнє опрацювання та управління системою цінностей та норм здатне привести до наслідків, що знижують ефективність роботи навіть найуспішніших компаній.

Від рівня корпоративної культури залежить імідж компанії. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства, привертає споживачів, партнерів, прискорює продажі, збільшує їх об'єм, полегшує процеси ведення операцій та доступ до ресурсів.

Нюанси організаційної культури та усієї організації загалом значною мірою залежать від стилю управління першої особи підприємства. Сильна організаційна культура допомагає підприємству досягати поставлених перед нею цілей. Якщо компанія досягає поставлених цілей акціонерів, то вона найшвидше, володіє сильною культурою. Неможливо визначити як культура буде «доброю» чи «поганою». Активом підприємства є та культура, що працює на його прибуток, а не тягне підприємство назад. Сильна організаційна культура забезпечує стабільність, прописані стратегічні цілі, чесні відносини з оточенням, де приділяється велика увага навчанню та професіональному розвитку працівників, присутній низький рівень плинності кадрів, створені соціальні програми для працівників.

Варто розуміти, що культура підприємства може виявитись прийнятною лише на певний період часу та за певних умов. Стрімкі економічні зміни, нові технології, зміна умов конкуренції, особливості державного регулювання вимагають зміни корпоративної культури компанії, що за нових умов стримуватиме ефективність діяльності підприємства.

Зміну організаційної культури викликає ряд чинників: зміна власника, зміна керівництва, посилення або послаблення конкурентної позиції на ринку, розширення підприємства, фінансова криза, що призводить до злиття або поглинання іншим підприємством. Злиття підприємств викликає зіткнення та боротьбу носіїв двох різних організаційних культур. У даному випадку буде два можливих результатів:

- Одна культура поглинає іншу. Найчастіше поглинання здійснюється тією компанією, чію культуру підтримує більшість керівників вищої ланки. Процес поглинання та адаптації до нових умов займає довгий період, що може викликати значне зниження ефективності підприємства та послаблення позицій на ринку.
- Виникає дві субкультури, які співіснують та періодично стикаються. Організація втрачає сильну організаційну культуру і потрапляє під вплив слабкої, що впливає на її діяльність, створює суперечки між членами організації та погіршує корпоративний клімат.

Для досягнення максимальної ефективності формування чи внесення змін у існуючу організаційну культуру необхідно дотримуватись принципів і вимог [33, с.100-101]:

- Ініціатором змін повинно бути вище керівництво.
- Основою змін повинно бути соціальне навчання та створення для працівників зразків для наслідування.
- Створення групових норм та цінностей, що об'єднують колективи працівників, які знаходяться на одному організаційному рівні.
- Широке використання ритуалів та символів, що забезпечує емоційний вплив на трудовий колектив.
- Зміни організаційної культури повинні поширитись не лише на вимоги до персоналу, а й на вимоги до системи управління.

Д. Денісон та В. Ніл стверджують, що існує тісний зв'язок між зростанням обсягу продажу, якістю товарів та послуг, зміною ринкової частки, ступенем прибутковості компанії та рівнем корпоративної культури [1]. Крім того,

вітчизняні дослідження менеджменту підтверджують вплив організаційної культури на ефективність та продуктивність праці. Зокрема, Гавкалова Н. Л. розглядає культуру як необхідний фактор формування інтелектуального капіталу і системоутворюючий чинник функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу. Вона зазначає, що «організаційна культура відіграє одну із провідних ролей у процесі забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві» [33]. У процесі формування організаційної культури найважливішим є:

- розробка та розвиток бажаних елементів організаційної культури;
- залучення до роботи фахівців, що можуть вдало інтегруватись до існуючого типу корпоративної культури завдяки своїм ціннісним установкам;
- проведення активної соціалізації персоналу;
- виключення зі складу працівників осіб, що не підтримують пануючу систему цінностей, важко піддаються соціалізації та є носіями цінностей, що суперечать культурі компанії.

Отже, життєвий потенціал сучасного підприємства, його ефективне функціонування та виживання у конкурентній боротьбі залежать не лише від стратегії розвитку діяльності, правильної організаційної структури, висококваліфікованих працівників, систем управління, а й від рівня розвитку та сформованості організаційної культури. Адже вона займає ключове місце у системі управління сучасним підприємством чи корпорацією.

## Висновки до розділу 1

У даному розділі був проведений аналіз трактувань поняття «організаційна культура» різними науковцями. Вдалося з'ясувати, що дане поняття охоплює явища матеріального та духовного життя колективу та організації загалом. До них відносяться різноманітні ритуали, цінності, кодекси поведінки, особливості відносин з керівництвом та співробітниками.

Багатьма науковцями вважається, що організаційна культура є важливим інструментом стратегічного розвитку компанії. Це пов'язано з тим, що культура об'єднує усіх членів компанії для досягнення спільної мети. Дотримання норм підприємства є додатковим стимулом для діяльності працівників, адже таким чином вони відчувають власну причетність та корисність для колективу та компанії.

Існування сильної корпоративної культури забезпечує швидку адаптацію нових працівників до особливостей формальних та неформальних відносин у колективі. Нові працівники швидше усвідомлюють наявний у компанії корпоративний дух, який допомагає їм направити свою діяльність на благо стратегічних цілей.

Організаційну культуру умовно можна поділити на три рівні: поверхневий, підповерхневий та глибинний. Даний поділ здійснюється на основі того, наскільки символи та цінності, що відносяться до корпоративної культури є наявними та очевидними для працівників компанії. Таким чином поверхневий рівень об'єднує видимі та матеріальні символи компанії. Підповерхневий рівень містить формальні цінності та правила, які часто є зафіксовані у документах компанії. На глибинному рівні містяться особливості діяльності та поведінки працівників компанії, які часто є неусвідомлюваними самими працівниками. Це так зване «повітря корпоративної культури», яке має вплив на діяльність працівників. Цінності глибинного рівня не зафіксовані у документах та їх важко

пояснити людині, що не працює у даній організації. Але такі цінності є чітко зрозумілими для працівників.

Загалом, для того, щоб описати корпоративну культуру компанії, необхідно проаналізувати наступні її характеристики: усвідомлення працівниками свого місця в організації, комунікаційна система, зовнішній вигляд, звички і традиції працівників, усвідомлення часу, взаємовідносини у колективі, світогляд, розвиток і самореалізація працівників, трудова етика та особливості мотивації.

Так як корпоративна культура є важливою для діяльності організації, то вона виконує ряд функцій. До внутрішній функцій відносяться: ціннісна та інтеграційна, пізнавально-інформаційна та мотиваційна, інноваційна, контрольна-регулятивна. До зовнішній можна віднести функцію набуття іміджу компанією та функцію адаптації. Усі функції є пов'язані одна з одною та різносторонньо впливають на продуктивність діяльності працівників та конкурентоспроможність організації.

Корпоративна культура є особливою для кожної організації через різноманіття галузей та сфер діяльності. Тому дослідниками було сформовано типологію організаційних культур, що дозволяє виділити деякі ідеальні типи культури. Чинниками формування того чи іншого типу культури є особливості технології виробництва, характер завдань, способи прийняття рішень тощо.

Одну з найвідоміших типологій сформував Чарльз Хенді. Відповідно до неї можна виділити чотири основні типи культури: монопольний (культура Зевса), бюрократичний (культура Аполлона), матричний (культура Афіни), індивідуальний (культура Діоніса).

Ще однією відомою типологією є типологія на основі конкуруючих цінностей Вільяма Оучі. Вона вказує теж на чотири типи: ієрархічна, ринкова, кланова та адхократична.

Порівняння та зіставлення різних типів організаційної культури можливе через розставлення пріоритетів в організаційних цінностях, аналіз способів управління, співвідношення стратегічної та тактичної політики, особливостей організаційної структури та зв'язки між ланками управління.

Також у даному розділі було розглянуто етапи формування корпоративної культури та чинники, які впливають та ускладнюють процес формування, та чинники, які впливають на зміну культури. Загалом формування організаційної культури поділяється на кілька етапів: визначення стратегічних цілей та місії організації, формування цінностей та норм поведінки, становлення системи внутрішніх комунікацій, розроблення плану навчання та адаптації працівників, розробка програми поточного моніторингу впливу організаційної культури, впровадження самої культури та інструментів контролю та управління нею.

Для ефективного формування культури необхідно дотримуватися наступних принципів: керівництво повинно бути ініціатором та розробником культури, норми та цінності мають співпадати з основним баченням та пріоритетами колективу, ритуали та символи не можуть заперечувати ті, що є загальноприйнятими у суспільстві, зміни культури повинні поширюватись не лише на персонал, а й на керівництво.

Таким чином, на сьогоднішній день є очевидним те, що успіх супроводжує ті організації, які випереджають конкурентів на динамічних глобальних ринках завдяки власним цінностям колективу. Нові традиції, моральні норми формують нову якість організації та властиву їй корпоративну культуру.

Організаційна культура забезпечує стійкий розвиток компанії. Так як будь яка система повинна мати так званий «стержень» для забезпечення власної стійкості, розвиток та формування сильної культури компанії є важливим для досягнення ефективності.



## **РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІОНОЇ КУЛЬТУРИ ПІ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»**

### **2.1. Дослідження світової практики формування організаційної культури підприємств**

У сучасних умовах росту глобалізації світової економіки, злиття та інтернаціоналізації багатьох компаній світу економічні відмінності поступово зникають. Чинник внутрішнього середовища організації або її корпоративна культура набуває все більшого значення для її конкурентоспроможності. Підвищена увага до формування організаційної культури стає усе більш актуальною в останні роки. На зміну колишньому жорсткому ієрархічному влаштуванню компаній приходить нова культура управління на базі системи корпоративних цінностей.

Глобальні корпорації є одними з ключових елементів формування світового порядку. Згідно з даними аналітичного порталу «Око планети» «З 100 найбільших економік світу, 52 – транснаціональні корпорації, решта – держави. Більше дві треті зовнішньої торгівлі та близько половини світової промисловості припадають на ТНК. Вони контролюють приблизно 80% технологічних нововведень та ноу-хау» [29]. Корпоративна культура є найважливішим елементом, що забезпечує їхнє функціонування та розвиток. У зв'язку з цим, необхідно чітко розуміти джерела формування корпоративної культури глобальних корпорацій та основні тенденції їх розвитку.

Сьогодні питання корпоративної культури вже не є новим для великих компаній за кордоном, проте воно ще не є достатньо висвітлене з наукового погляду. Кожна глобальна корпорація додає особливого значення трактуванню поняття організаційної культури, проте спільним є усвідомлення культури як інструменту ефективного управління підприємством, що дає змогу підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах загостреної конкуренції.

Численні дослідження доводять, що успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури. Її формування спрямоване на розвиток душі корпорації, на благо працівників, власників та керівництва. Цікаво, що стратегія та способи ведення бізнесу постійно адаптуються до змін зовнішнього середовища, але основні цінності та норми організаційної культури залишаються незмінними.

Наявність цінностей та переконань, які розділяються персоналом часто є головним ключем успіху великих корпорацій США, Західної Європи та Китаю. Серед груп компаній з найвищими показниками прибутковості («Apple», «Google», «Toyota», «China Construction Bank») 88% мають осіб або спеціалізовані підрозділи, що безпосередньо відповідають за підтримання існуючих або впровадження нових «вищих цінностей». З групи компаній з високими доходами 65% розробили спеціальні системи цінностей, що пов'язуються з високою продуктивністю; 58% компаній готують програми підготовки персоналу для ухвалення цих цінностей [3, 13, 28,51].

Раніше, у періоди «спокійного існування ринку» корпоративна культура формувалася під впливом двох чинників: ієрархічної структури, що успадковувалась корпораціями та організаційного механізму («корпорація-машина»). Джерелом ж нової культури управління є система корпоративних цінностей.

Керівництво компанії «Dell» (однієї з найуспішніших американських компаній комп'ютерних технологій) наголошує на важливості розвитку почуття співтовариства для досягнення успіху. Методи управління засновані, на тому, щоб кожен працівник бачив у компанії місце, де він хоче побудувати свою кар'єру, відповідальну справу усього життя. Корпоративна культура компанії прагне викликати в співробітників відчуття до чогось великого. Створення співтовариств працівників, а не «систем-механізмів», дозволило американським компаніям, що працюють у галузі електронних високих технологій, швидко досягати успіху [41].

Прибічники управлінської концепції «корпорація-машина» дотримуються протилежних поглядів. Характерними рисами даного типу управлінської системи є: централізація влади, чіткий поділ функцій, виконання наказів, бюрократія та широкий прошарок управлінців. Результати багатьох досліджень доводять, що такий традиційний підхід є однією з причин втрати конкурентоспроможності багатьма компаніями. Зазначимо, що у сучасному глобальному середовищі сувора ієрархія є небажаною для формування корпоративної культури, проте абсолютно заперечувати її значення не доцільно. Важливо враховувати стиль управління, структуру компанії, диверсифікацію для визначення рівня жорсткості ієрархії, придатного для компанії.

У практиці успішних корпорацій складно визначити компонент внутрішньоструктурної організації, що надає вирішальну дію на формування їх корпоративної культури. Це може бути і філософія обслуговування – «покупцю найкраще обслуговування» («IBM») [43], «працівники – найвища цінність» («Toyota») [40], «лідерство та досконалість у всьому» («Coca-Cola») [39], «турбота про персонал та групова робота» («Delta Airlines») [42], «ініціатива та послідовність» («BOSCH») [38]. Важливою частиною управління корпоративною культурою є кадрова система. Набір вимог при доборі персоналу значно змінився у сучасному середовищі. Американські, британські та німецькі компанії зазвичай підбирають персонал через рекрутингові агентства, оголошення про вакансії, або самостійно за врахуванням надісланих резюме. Через знайомих чи родичів влаштуватися працювати практично неможливо. Усі іноземні компанії підходять дуже уважно до процедури співбесіди. Німецькі та американські компанії практикують влаштовувати від трьох до шести співбесід для претендентів.

Вимоги до психологічного типу працівника відрізняються залежно від країни та компанії. Американським компаніям властива агресивна політика в завоюванні ринку, тому вони шукають працездатних та рішучих кандидатів, що можуть самостійно приймати рішення у кризовій ситуації. Також їм важливе бажання людини працювати саме на їхню компанію. Німецькі компанії надають перевагу педантичному персоналу, до ентузіазму вони ставляться холоднокровно.

Французи та італійці відрізняються товариськістю та м'якістю. Вони надають перевагу молодим людям, що уміють працювати у колективі, динамічні та готові до змін. Східні компанії, особливо японські, підбирають професійний персонал, який відрізняється безконфліктністю, відданістю фірмі, керованістю та колективізмом.

Дух командності дуже розвинений в американських компаніях. Дистанція між начальником та підлеглим мінімальна. Вони працюють, зазвичай, у одному приміщенні, за сусідніми столами («Coca-Cola», «Hewlett-Packard» (комп'ютерні технології)). Не зважаючи на зовнішню демократичність корпоративної культури американців, вирішувати питання не прийнято без участі безпосереднього начальника. Будь яка ініціативність заохочується, проте недостатньо виступати з пропозицією чи ідеями, потрібно ще і бути готовим їх реалізувати. Британським компаніям притаманна така ж практика. У німецьких компаніях ставлення до керівництва є суттєво серйознішим. Часто працівнику необхідно записуватись заздалегідь, щоб потрапити до керівника, інколи звертаються не лише на ім'я та прізвище, а й вживаючи назву посади.

Корпоративна культура американських, японських, західноєвропейських компаній, не зважаючи на активні інтеграційні процеси, має ряд особливостей, що виникають під впливом національних традицій, політичного устрою та віросповідання. Культурні традиції, що властиві середовищу, у якому формується корпоративна культура, створюють комплекс переконань, еталонів поведінки, традицій, символів, що розділяються членами колективу та створюють неповторну «зовнішність» компанії. Вплив національних культурних особливостей особливо показово відображається на японській та американській корпоративних культурах, які оцінюються як цілком протилежні.

Нову організаційну культуру японської корпорації можна визначити двома чинниками, пов'язаними між собою: об'єктивною самооцінкою працівника та довірою з боку керівника. Саме здорову самооцінку працівників культивує корпоративний менеджмент.

Головний засновник японської компанії «Matsushita Electric», відомої своїми брендами «Panasonic», «National Technics», Коносуке Мацусіта вважає, що працівника неможливо навчити, як правильно діяти у будь-якій ситуації. Проте цілком реально створити таку політику підготовки персоналу, що навчить працівника правильно оцінювати свої можливості, виявляти та усувати власні недоліки, пристосовуватись до нестандартних ситуацій та виробляти правильну лінію поведінки. Об'єднання таких індивідів робить компанію сильною та процвітаючою.

Цікавою особливістю формування японської кадрової політики є першочергове формування штату організації з подальшим визначенням межі функцій, що можуть забезпечити ці працівники. Тобто для японських організацій характерна пріоритетність безлічі людей над безліччю ролей, що необхідні для функціонування організації.

Варто зазначити, що в японській культурі досить утрудненим є використання контрактних відносин, які є основою кадрової політики американських компаній. Персонал у американських корпораціях – це групи різних рівнів. Такі групи формуються на основі професійної компетентності, а не на основі персональних зв'язків. Контрактні взаємини забезпечують єдність таких груп. Кожен член групи укладає строковий договір, який чітко визначає його права та обов'язки в рамках колективу.

Складність використання контрактних відносин у японській групі можна пояснити тим, що функції і обов'язки у ланцюжку «керівник-підлеглий» не є чітко визначеними та можуть перетинатися. Тому керівник в японській компанії може делегувати підлеглим повноваження в значно більшій степені, ніж у американських фірмах.

Делегування значних повноважень підлеглим в японській компанії жодною мірою не порушує систему вертикальної субординації, кожен працівник займає чітко визначене місце в службовій ієрархії. Також вважається, що спілкування на рівних з службовцями нижчої ланки не є прийнятним та веде до «втрати власної особи». Для прикладу, жінки в японській компанії зазвичай не приймають участі в

процесі ухвалення рішень. Це стосується також іноземців-емігрантів корейського походження, що піддаються дискримінації у японських компаніях. У той же час президент японської організації може мати людський контакт з чистильником взуття біля офісу.

Будь яка дискримінація чи право статусу є неприйнятними для американських компаній. Для прикладу, у компанії «ІВМ» панує ідея єдиного статусу усіх працівників. Усі без виключення повинні спілкуватися один з одним по імені, обідати у одному ресторані, ніхто не має зарезервованого місця для паркування машин. Крім того, заборонена будь яка дискримінація національних меншин.

Ще однією специфічною рисою японського підприємства є формування установки на підприємство як на сім'ю. Японські компанії підпорядковують корпоративним цілям особисте життя працівників, включають у вільний час членів їх сімей та інтегрують приватне життя колективу з підприємством.

Основною концепцією корпоративної культури японських компаній є групова орієнтація, що породжує у працівників відчуття причетності до діяльності та управління компанії, в яку входить група. Так як група не може функціонувати самостійно, вона тяжіє о вищої форми – корпорації, приймаючи її цілі та завдання. Таким чином японська організація будується на основі вертикальної субординації, що спричиняє зростання ролі лідера, який підтримує стабільність групи, розуміє та розташовує підлеглих для об'єднання їх спільних зусиль. Взаємини членів групи, засновані на персональних прямих зв'язках, відрізняються від організації груп американських чи західноєвропейських підприємств, де перевага надається професійним якостям персоналу.

Важлива увага керівництва надається підвищенню кваліфікації працівників та розвитку високої трудової моралі. Підвищення моралі та безпосередня турбота вищого керівництва створює у персоналу відчуття задоволеності і упевненості в майбутньому компанії, а отже, і в благополуччі її співробітників.

Системи мотивації персоналу американських та західноєвропейських організацій заснована перш за все на оплаті праці та грошових винагородах.

Важливо складовою мотиваційного механізму є «участь у прибутках». Тобто заробітна плата працівників та наявність додаткових виплат безпосередньо залежать від ефективності діяльності та прибутковості компанії. Для прикладу, компанія «Walmart» видає акції підприємства працівникам у якості премій за підсумками року. В середньому розмір річних премій у вигляді акцій складає 8,4% від всіх виплат працівникові за рік. Також поширена практика преміювання працівників за особистий внесок у створення продукту, що мав комерційний успіх.

У японських компаніях навпаки передбачені надбавки на життя (на житлові, транспортні витрати) у складі заробітної плати працівника. Видача таких надбавок не основана на трудовій віддачі працівника, а переслідує мету розвитку відчуття працівника та фірми як єдиного цілого, гармонії внутрішньокорпоративного середовища, високої трудової моралі, про яку зазначалось вище.

Важливим фактором впливу на розвиток високої трудової моралі японських компаній є система «довічного найму». Довічним наймом охоплено близько 35% робочої сили Японії, зайнятих у великих корпораціях та державних установах. Суть даної системи полягає у тому, що працівників приймають один раз на рік, переважно весною, коли молодь закінчує навчальні заклади. Працівник, якого приймають на роботу, залишається в цій організації до виходу на пенсію. Він не може бути звільнений, за винятком здійснення ним тяжкого карного злочину або банкрутства підприємства [61].

В цілому у реалізації системи довічного найму японськими компаніями використовуються такі форми функціонального переміщення робочої сили, як надання тимчасових відпусток, скорочення тривалості робочого часу, зменшення розмірів найму нової робочої сили, спонукання до «добровільних» звільнень, переведення у підрядні чи залежні компанії.

Феномен організаційної культури опинився в центрі уваги американських та інших фахівців наприкінці ХХ століття. Найбільший успіх у 90-х роках супроводжував корпорації, які «навчалися». Це підприємства, що безперервно

пристосовувалися до мінливої реальності. Працівники таких компаній отримували свободу самостійно думати та шукати шляхи вирішення проблем. Робота організувалась таким чином, щоб кожен працівник міг приймати оперативні рішення. Таким чином підвищене делегування повноважень викликало необхідність розвитку надійної корпоративної культури.

Диверсифікованим компаніям з великою кількістю працівників важко підтримувати загальні корпоративні цінності. Проте компанії використовують інструменти для виявлення цінностей, що розділяються всім персоналом і забезпечують єдність корпоративних переконань.

Наприклад, у компанії «ІВМ» заохочується співіснування великої кількості субкультур, свідомо підтримується конкуренція груп з різними культурними установками. Загальнокорпоративні цінності залишаються непорушними та мають пріоритет, наприклад прагнення до досконалості, виражене у гаслі «Думай!», проте кожна група може розробити власні ритуали та вірування [33]. Змагання субкультур сприяє творчій активності груп, пошуку нових нетрадиційних підходів до вирішення проблем організації.

Чимала роль у формуванні організаційної культури належить лідерам, адже часто саме керівники утілюють морально-етичні цінності корпорації. Наприклад, Джек Уелч – генеральний директор «Дженерал Електрик» протягом 1981-2001 років – успіх своєї діяльності пов'язував з дотриманням кількох правил. До них відносяться [30]:

- Будь лідером, а не менеджером («За старої корпоративної культури влада менеджера втілювалась у секретних знаннях: прибутковість, частка ринку та ін. В новій організаційній культурі роль лідера – сформулювати бачення, зробити його бажаним для усіх та реалізувати. Для цього є необхідними турботливі відносини з кожним працівником та спілкування на рівних. Люди, які не можуть переконливо сформулювати своє бачення, не можуть добитись успіху. А ті, які досягають успіху, стають ще більш відкритими, оскільки успіх породжує впевненість у собі»).



- Всі працівники компанії повинні бути лідерами («Кожна людина – фонтан творчості та інновацій і ми боремось за те, щоб люди зрозуміли незвичну для них істину, що часто найкращим способом управляти людьми – це піти у них з дороги»).
- Надихай своїх працівників («Кращі корпоративні лідери не надають чітких інструкцій працівникам. Вони породжують ідеї та описують своє бачення майбутнього, що надихає людей на дії»).
- Перемагай на глобальних ринках («Потрібно виходити на глобальні ринки швидко, але попередньо побудувавши міцну базу на місцях. Посилювати слабкі одиниці бізнесу за рахунок купівлі інших бізнесів та об'єднання ресурсів та здібностей. Концентрувати свої зусилля на основних напрямках бізнесу, де ти можеш виграти та стати лідером»).
- Створюй синергію («Бізнес – це не сума функцій управління, виробництва, фінансів та продажів. Бізнес схожий на людину. Для того, щоб бізнес гармонійно розвивався, треба, щоб у ньому, як у людині, всі функції були не ізольовані один від одної, а гармонійно та синергічно поєднувались в одне ціле»).
- Втілюй успішні інновації («Ми знаємо, де знаходяться скарби креативності, інновацій та продуктивності – у головах тих, хто знаходиться найближче до місця роботи»).

Унікальні здібності та риси характеру принесли світову славу таким керівникам-практикам, як Г. Форд («Ford»), К. Мацусіта («Matsushita»), С. Джоббс («Apple»). У цьому їм допомогли високий професіоналізм, здатність викликати довіру та вести за собою людей, здатність перекладати свої плани зрозумілою іншим мовою, діяти в умовах невизначеності, керувати увагою, передаючи своє бачення майбутнього іншим через сприйняття результатів та цілей діяльності. Все більша увага приділяється здатності керівників застосовувати культурно-етичні інструменти у своєму керівництві. Саме тому у західних компаніях поширена практика залучення майбутніх менеджерів до корпоративної культури компанії.

Багато американських та західноєвропейських корпоративних програм менторства передбачають призначення ментора-керівника високого рангу, переважно вищої ланки управління, для розвитку професійних знань та надання практичних порад претендентові на керівну посаду. Ментор знайомить новачка з культурно-етичними методами управління, корпоративною культурою, цінностями компанії та іншими соціальними особливостями. Регулярні зустрічі з ментором забезпечують консультацію з різних питань у робочій обстановці та виправлення помилок на практиці. Такі програми менторства мають корпорації «Johnson&Johnson», «FedEx», «AT&T».

Загалом, переходячи від країни до країни, можна спостерігати відмінності у вимогах до вищих керівників. Наприклад, у американських фірмах головне – висока самодисципліна, підвищена працездатність, готовність взяти на себе відповідальність. У японських компаніях важливою рисою хорошого керівника є вміння бути координатором у процесі ухвалення рішень. У англійських фірмах головною є здатність менеджера працювати з великою кількістю людей.

У США компанії приділяють значну увагу навчання вищих керівників, проте саме рядовий персонал розглядається як джерело досягнення успіхів. Кожен працівник розглядається як потенційний носій ідей, тому багатьом корпораціям характерна установка на турботу про своїх співробітників. Наприклад, головною метою корпоративної політики американської компанії «Hewlett-Packard» є орієнтація на людину. Вони проводять політику повної зайнятості навіть у періоди економічного спаду, замість того, щоб звільняти людей. Також серед американських компаній поширена практика виплат непрацездатним працівникам, оплата рахунків лікарів. Таку політику проводить корпорація «Delta Airlines». Крім того, співробітники цієї корпорації мають безкоштовні квитки на літаки компанії [64].

Компанія «Intel» запровадила програму додаткових відпусток, для працюючих у корпорації більше семи років. У багатьох компаніях практикують дарувати цінні подарунки працівникам з нагоди їх весілля чи народження дитини.

Невід'ємним елементом сильно організаційної культури є впровадження унікальних церемоній та ритуалів, що об'єднують працівників усіх рівнів та формують систему загальних переконань та вірувань персоналу. Це можуть бути щотижневі вечори для невимушеного спілкування працівників, організація внутрішньо корпоративних об'єднань та клубів, особливі святкування успішної діяльності компанії за місяць чи рік. Наприклад, у компанії «ІВМ» існує «Клуб – 100%». Він організований для торгових працівників, що досягнули 100% свого річного плану продажів. Стати членом цього клубу для них є великою честю [89].

Отже, особливою ознакою провідних корпорацій Західної Європи, Японії та США є становлення сильної корпоративної культури. Такі компанії активно шукають шляхи поєднання значної свободи працівників з їхньою прихильністю до фірмових цінностей та правил, етичних норм. Організаційна культура формує особливий корпоративний клімат організації та додає їй конкурентних переваг.

Стрімкий розвиток глобального підприємництва в Україні створює економічні умови для засвоєння зарубіжного досвіду формування організаційної культури. Підвищується взаємодія та ділове співробітництво з країнами Західної Європи, що змушує переборювати національні культурні бар'єри для інтеграції різних економічних культур. Отож, запровадження сильних організаційних культур є важливою умовою успішної діяльності на європейському ринку. Проте, важливо враховувати особливості національних цінностей та переконань, оскільки копіювання чужого досвіду, навіть передового, може привести до невдачі.

## 2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Акціонерне товариство «Тойота-Мотор» (офіційна англійська назва: «Toyota Motor Corporation») – японська автомобільна корпорація, що входить до складу фінансово-промислової групи «Тойота». Одна з найбільших автомобільних компаній світу. Випускає свою продукцію під різними марками, зокрема, «Дайхацу», «Лексус», «Тойота», «Хіно». Штаб-квартира розташована у місті Тойота, префектура Аїті, Японія.

Згідно рейтингу найдорожчих автомобільних компаній світу 2016 року (див. табл. 2.1) Тойота займає перше місце з ринковою вартістю \$177 млрд, обійшовши таких автомобільних гігантів як «Volkswagen Group» та «General Motors» (\$73,1 млрд. та \$49,6 млрд. відповідно) [32].

Таблиця 2.1.

### Рейтинг найдорожчих автомобільних компаній світу 2016 року

Місце в рейтингу	Глобальний рейтинг компанії	Назва компанії	Країна	Продажі за рік	Прибуток за рік	Активи	Ринкова вартість
1	10	Toyota Motor	Японія	\$235,8 млрд.	\$19,3 млрд.	\$406,7 млрд.	\$177 млрд.
2	22	Volkswagen Group	Німеччина	\$246,2 млрд.	\$7,1 млрд.	\$414,6 млрд.	\$73,1 млрд.
3	24	Daimler	Німеччина	\$165,7 млрд.	\$9,3 млрд.	\$235,9 млрд.	\$75,4 млрд.
4	40	Ford Motor	США	\$149,6 млрд.	\$7,4 млрд.	\$224,9 млрд.	\$54,2 млрд.
5	43	General Motors	США	\$152,4 млрд.	\$9,7 млрд.	\$194,5 млрд.	\$49,6 млрд.
6	45	BMW Group	Німеччина	\$102,2 млрд.	\$7,1 млрд.	\$197,9 млрд.	\$60,4 млрд.

7	74	Honda Motor	Японія	\$118,1 млрд.	\$4,4 млрд.	\$154,5 млрд.	\$51,1 млрд.
8	85	Nissan Motor	Японія	\$101 млрд.	\$4,7 млрд.	\$147,1 млрд.	\$42,9 млрд.
9	108	Hyundai Motor	Корея	\$81,3 млрд.	\$5,7 млрд.	\$141 млрд.	\$28,9 млрд.
10	120	SAIC Motor	Китай	\$101,9 млрд.	\$4,6 млрд.	\$78,8 млрд.	\$34,4 млрд.

Джерело: [32].

Крім того, Тойота була названа найдорожчим автомобільним брендом у 2016 році, як і в 2015 . Вартість бренду за рік зросла на 11% та оцінюється в 42,1 млрд. Бренд Тойота входить у десять найдорожчих брендів світу та займає 6 місце рейтингу, випередивши такі відомі автомобільні бренди як BMW (14 місце) та Mercedes (20 місце) [67].

Історія діяльності компанії Тойота починалась наприкінці XIX століття, коли Сакічі Тойода винайшов ткацький верстат нового покоління та відкрив завод для їх виготовлення «Toyota Automatic Loom Works». З часом Сакічі залучив до комерційної діяльності свого сина Киічіро. Киічіро Тойода захоплювався виробництвом автомобілів. У 1935 році він очолив відділення заводу батька, що поклав початок японській автомобільній компанії.

Загалом ткацька імперія Тойоди проіснувала до 30-х років XX століття. Під час візиту до Європи Киічіро продав патент на автоматичну ткацьку лінію британській компанії «Platt Brothers» за 100 тис. фунтів стерлінгів та на ці гроші заснував компанію «Toyota Motor Corporation». Діяльністю компанії було виробництво легкових та вантажних автомобілів за американським зразком. Торговою маркою фірми стало дещо змінене прізвище власника – «Toyota» [66].

Перший легковий автомобіль Toyota був випущений в 1935 році під назвою Model A1, згодом перейменованій на Model AA. Також після нього був випущений перший вантажний автомобіль Model G1. Через рік серія автомобілів

Model AA була запущена у масове виробництво, почався експорт японських автомобілів у Китай.

Важливим етапом розвитку компанії стала у 50-х роках розробка японським інженером Таїчі Оно концепції економного виробництва. Нова система «камбан» стала основою виробничої системи Тойоти. Вона дозволила виключити практично усі втрати матеріалів, зусиль та часу. З 1962 року система почала використовуватись на усіх заводах Тойота та сприяла швидкому розвитку компанії.

Наступний етап розвитку корпорації збігається зі смертю її засновника. В 1952 році помирає Киїчіро Тойода, який не мав вже практично ніякого відношення до її діяльності. Проте це не завадило компанії розробляти інноваційні технології та проводити масштабні дослідження. Компанія виходила на нові ринки та заснувала дочірнє підприємство Toyota Motor Sales на території США, яке займалося реалізацією готової продукції. Крім того, у 50-х роках був випущений легендарний позашляховик «Land Cruiser» та модель автомобілів «Crown».

Розвиток корпорації відбувався швидкими темпами. У 1962 році був випущений мільйонний екземпляр Toyota. У 1966 році була випущена нова модель, яка популярна і сьогодні – Toyota Corolla. На початку 80-х років відбулось злиття Toyota Motor Sales з Toyota Motor Company, та створення Toyota Motor Corporation. Таким чином компанія стає найбільшим виробником автомобілів у Японії та третім у світі. Випуск автомобілів Toyota продовжувала рости та у 1999 році був випущений 100-мільйонний автомобіль компанії.

На сьогоднішній день корпорація Toyota входить до трійки світових автогігантів та лідируючу позицію у Японії. Потужність виробництва перевищує 5 мільйонів автомобілів в рік (1 авто кожні 5 секунд). Група Toyota об'єднує велику кількість компаній, що не лише зв'язані з автомобілебудуванням, а й зайняті у інших сферах [25, 66].

За останні десятиліття управлінський досвід компанії «Тойота» був впроваджений у багатьох компаніях світу. Часто за ментальністю вони були дуже

далекими від Японії. Україна у цьому плані не виняток. Проте японський досвід управління не сильно відрізняється від вітчизняних традицій, як це здається на перший погляд.

Пострадянський ринок, включаючи Україну, є одним з найбільш пріоритетних ринків для корпорації «Тойота». Для нього була розроблена особлива маркетингова стратегія, що була заснована на глибокому вивченні усіх особливостей ринку.

Підприємство з іноземними інвестиціями «Тойота-Україна» (ПІІ «Тойота-Україна») є офіційним імпортером та дистриб'ютором автомобілів Toyota та Lexus в Україні. Компанія була заснована у 2003 році та динамічно розвивається до сьогодні. З 2004 року в офіційній дилерській мережі Toyota в Україні було реалізовано понад 100 тисяч автомобілів марки Toyota. 2009 року офіційна Toyota стала лідером серед імпортерів з обсягів реалізації автомобілів.

Сьогодні офіційна дилерська мережа ПІІ «Тойота-Україна» налічує 29 дилерських центрів та 30 сервісних станцій Toyota по всій території України та 5 дилерських центрів Lexus у Києві, Дніпропетровську, Львові та Харкові [44].

ПІІ «Тойота-Україна», подібно всім організаціям, що входять до групи компаній Тойота, при здійсненні своєї діяльності, усвідомлює власну відповідальність перед суспільством, тому керується принципами соціальної відповідальності. Дані принципи передбачають, що основним завданням компанії є не лише виробництво продукції, а й вплив на розвиток соціального прогресу, ріст добробуту та підвищення рівня життя співробітників.

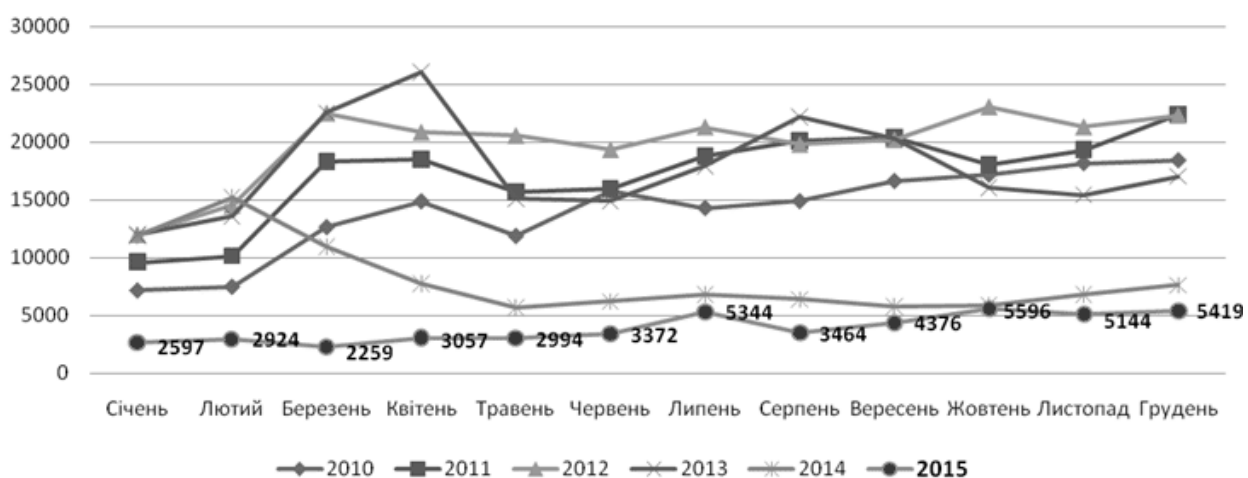
Компанія здійснює свою виробничу діяльність у відповідності до вимог законодавства у сфері екології та власної екологічної політики, відповідно до «Екологічної хартії Toyota». На практиці це означає, що усі працівники в офісі та на виробництві прагнуть дбайливо ставитись до природних ресурсів, заощаджувати воду та електроенергію, намагаючись більше використовувати електронні багаторазові носії.

ПІІ «Тойота-Україна» забезпечує зайнятість активної частини населення в кількох містах України та їх околицях. Компанія забезпечує працівникам

конкурентоспроможний рівень винагороди. Крім того, особливу увагу керівництво компанії приділяє професійному розвитку працівників. Тренінги, програми навчання та підвищення кваліфікації діють на постійній основі.

Українські автолюбители високо оцінюють якість, надійність та довговічність легкових автомобілів та позашляховиків марки Toyota. Найбільш популярні у нас в країні такі моделі як Toyota Corolla, Toyota Camry, Toyota Avensis, Toyota RAV4, Toyota Land Cruiser 200, Toyota Auris.

На сьогоднішній день через нестабільність економіки, росту курсу валют та збільшення вартості банківських кредитів продаж автомобілів в Україні значно знизився. У 2015 році було продано близько 40 тисяч автомобілів, що у чотири рази нижче, ніж у кризовому 2009 році (тоді було реалізовано 160 тисяч автомобілів). За даними Асоціації автовиробників України продаж легкових автомобілів в 2015 році знизився на 52% порівняно з 2014 роком та складав 46 546 одиниць (див. Рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка продажів нових легкових автомобілів 2010-2015**

Джерело: [20].

З огляду на графік, 2015 рік розпочався з досить низької кількості проданих автомобілів (2597 одиниць), у березні продажі обвалились до рекордно низької відмітки (2259 одиниць). У другому кварталі попит збільшився і в липні був зафіксований різкий стрибок продажів – до 5355 авто. У третьому кварталі знову спостерігався значний спад на 21% порівняно з минулим 2014 роком. У прес-службі зазначають, що « четвертий квартал був найуспішнішим, продажі не



опускались ниже 5 тысяч автомобилей в месяц». У грудні в Україні було продано 5419 легкових автомобілів, що на 29% менше, ніж у грудні 2014, але на 5% більше, ніж у листопаді 2015 [26].

Автомобілі марки Toyota займають одну з лідируючих позицій на українському автомобільному ринку вже кілька років поспіль. Проте стрімке зниження купівлі автомобілів українцями також мало вплив на реалізацію компанії ПП «Тойота-Україна». Протягом 2015 року було видано 4 903 нових номерів автомобілів марки Toyota, що на 52% менше, ніж у 2014.

Закріпити свою позицію на ринку в умовах складної економічної ситуації в Україні ПП «Тойота-Україна» змогла за рахунок поставок 348 гібридних автомобілів марки Prius для Міністерства внутрішніх справ України в рамках Кіотського договору.

Крім того, важливим фактором успіху автомобілів Toyota є можливість вдалого його продажу на вторинному ринку. Тобто в разі необхідності зміни автомобіля у клієнта не виникають додаткові проблеми. Директор Всеукраїнської Асоціації автомобільних імпортерів та дилерів зазначає, що люди почали раціональніше підходити до купівлі автомобіля під час кризи: «Раніше людина купляла авто улюбленої марки та не думала про те, як швидко вона зможе її продати. Зараз відношення до цього є зовсім іншим» [34].

За даними інформаційно-аналітичної групи «Auto Consulting» 2016 рік український авторинок розпочав з росту продажів. Протягом січня було реалізовано 3047 нових автомобілів, що на 19,04 % більше, ніж у січні 2015 року. Ріст продажів був зафіксований не лише у лідерів, а у всіх операторів авторинку [36].

У таблиці 2.2 зображені результати продажів нових автомобілів в Україні за січень 2016 року. Також поданий рейтинг за кількістю продажів автомобілів станом на січень 2015 року, кількість проданих одиниць 2015-2016 рр., відсоткове співвідношення кожної моделі у загальній кількості проданих одиниць та різниця даного співвідношення з показником 2015 року.

## Продажі нових автомобілів в Україні у січні 2015/2016 років

01 2016	01 2015	Зміна +/-	Марка	К-сть од. 01 2016	%	К-сть од. 01 2015	%	16/15%
1	2	1	TOYOTA	296	9,71	202	7,90	46,53
2	1	-1	NISSAN	268	8,80	346	13,53	-22,54
3	4	1	RELAULT	250	8,20	173	6,76	44,51
4	6	2	VOLKSWAGEN	226	7,42	125	4,89	80,80
5	5	0	MAZDA	174	5,71	166	6,49	4,82
6	13	7	VAZ (LADA)	173	5,68	83	3,24	108,43
7	12	5	FORD	158	5,19	89	3,48	77,53
8	19	11	BMW	142	4,66	35	1,37	305,71
9	7	-2	HYUNDAI	134	4,40	120	4,69	11,67
10	15	5	CHEVROLET	123	4,04	44	1,72	179,55
11	3	-8	SKODA	115	3,77	186	7,27	-38,17
12	8	-4	ZAZ	94	3,09	111	4,34	-15,32
13	17	4	MERCEDES-BENZ	92	3,02	41	1,60	124,39
14	14	0	KIA	82	2,69	70	2,74	17,14
15	10	-5	SUZUKI	76	2,49	94	3,67	-19,15
16	9	-7	GEELY	69	2,26	101	3,95	-31,68
17	20	3	AUDI	64	2,10	34	1,33	88,24
18	16	-2	MITSUBISHI	59	1,94	43	1,68	37,21
19	21	2	LAND ROVER	48	1,58	34	1,33	41,18
20	23	3	CITROEN	40	1,31	30	1,17	33,33
			Інші	364	11,95	431	16,85	-15,55
			Всього	2047	100	2558	100	19,12%

Джерело: [62].

Згідно даних таблиці, на початку 2016 року Toyota повернула собі лідерство на українському автомобільному ринку, займаючи частку ринку майже у 10%.

Лідер 2015 року Nissan перемістився на 2 сходинку рейтингу з часткою ринку 8,8%.

За результатами 2016 року в Україні було реалізовано 64478 нових легкових автомобілів. Дана кількість на 38,66% перевищує показник 2015 року та становить рекорд продажів за останні три роки [70].

Автомобілі ПП «Тойота-Україна» та сьогоднішній день є лідерами українського ринку легкових автомобілів. Продажі компанії підвищилися на 58% порівняно з минулим роком.

Одним з найбільших в Європі станцій технічного обслуговування автомобілів Toyota та найбільшим дилерським центром України є Тойота Центр «Автосаміт» у Києві, що є частиною Української Автомобільної Корпорації. С 1992 року компанія має статус TASS (Toyota Authorized Service Station), що дозволяє офіційно займатися ремонтом та обслуговуванням автомобілів Toyota згідно усіх умов та правил корпорації Toyota Motor Corporation. В 2004 році Тойота Центр «Автосаміт» стало першим підприємством – офіційним дилером Toyota.

За роки діяльності компанії було здійснено обслуговування більше, ніж 150 000 автомобілів Тойота та продано більше, ніж 8 000 авто. Клієнтами компанії стали: МВС України, Державна Служба Охорони, Національний Банк України, Спеціальні підрозділи, Служба охорони Президента України, ФК «Динамо», політики, зірки спорту та інші. Компанія має досвід співпраці з лізинговими компаніями, ведучими комерційними банками та підприємствами, газо- та нафтотрейдерами.

Механіки та майстри компанії проходять спеціальну підготовку та навчання у міжнародному навчальному центрі Toyota Motor Corporation у Москві та періодично підвищують свою майстерність. Для обслуговування клієнтів використовується найбільш сучасне обладнання згідно усіх стандартів Toyota Motor Corporation.

Особлива увага приділяється обслуговування клієнтів, головною ціллю є якість обслуговування. З 2005 року працює відділ по роботі з клієнтами.

Обслуговування клієнтів здійснюється згідно стандартів продажу та обслуговування клієнта Toyota Motor Corporation [45].

Офіційним дилером автомобілів Toyota у Тернопільській області є Тойота Центр Тернопіль «Кристал-Моторс», що розпочав свою діяльність у 2008 році. Основними напрямками діяльності Тойота Центр «Кристал-Моторс» є [44] :

- Продаж автомобілів Toyota та їх передпродажна підготовка;
- Продаж автомобілів Toyota у кредит;
- Гарантійне та післягарантійне обслуговування автомобілів Toyota;
- Технічне обслуговування та ремонт автомобілів Toyota;
- Продаж та встановлення аксесуарів та оригінальних запасних частин до автомобілів Toyota.

Тойота Центр «Автосамит» у Києві, Тойота Центр Тернопіль «Кристал-Моторс» та багато інших дилерів здійснюють офіційний продаж автомобілів Toyota у різних регіонах України. У таблиці 2.3. зображені орієнтовні роздрібні ціни на популярні моделі Toyota залежно від комплектації.

Таблиця 2.3

### Ціни на нові автомобілі Toyota в офіційних дилерських центрах України

Модель	Комплектація	Ціна 2016
Yaris	Base, 5 MT, хетчбек 5 дверей, 1.0L	316 400 грн
	City, 5 MT, хетчбек 5 дверей, 1.0L	354 480 грн
	Live, 6 MT, хетчбек 5 дверей, 1.33L	374 640 грн
Auris	1.6 Valvematic, Multidrive S (варіатор), LIVE	550 592,00 грн.
	1.6 Valvematic, Multidrive S (варіатор), ACTIVE	597 856,00 грн.
	1.6 Valvematic, Multidrive S (варіатор), LOUNGE	664 160,00 грн.
Corolla	NEW 1,33L, 6MT, City	419 520 грн
	NEW 1,6L, 6MT, Live	484 610 грн
	NEW 1,6L, CVT, Live	522 100 UAH
Avensis	1.8 Valvematic, Multidrive S (варіатор), COMFORT	689 680,00 грн.

Camry	NEW CAMRY - Comfort, 2,5L, 6AT	727 200 грн
	NEW CAMRY - Elegance, 2,5L, 6AT	814 725 грн
	NEW CAMRY - Prestige, 2,5L, 6AT	881 325 грн
RAV4	Comfort 2.0L, 6MT	622 932 грн
	Comfort, 2.0L, CVT	686 128 грн
	Live, 2.0L, 2WD, 6 MT	686 128 грн
Land Cruiser 200	Elegance, дизель, 5 мест, 4.5 L, 6AT	2 077 920 грн
	Prestige, дизель, 5 мест, 4.5 L, 6AT	2 347 488
	Premium, дизель, 5 мест, 4.5 L, 6AT	2 482 272

Джерело: [44, 45].

Згідно даних таблиці, найдорожчою серед популярних марок Toyota є позашляховик Toyota Land Cruiser 200. Ціна на будь яку модель варіюється залежно від комплектації та додаткових функцій, які бажає встановити клієнт. Також існує доплата за особливий колір, автоматичну коробку передач тощо. Така доплата є досить високою, інколи вона може сягати 1/3 вартості автомобіля стандартної комплектації. Наприклад, вартість моделі Toyota Land Cruiser 200 Elegance, дизель, 5 мест, 4.5 L, 6AT становить 2 077 920 грн, а доплата за колір металік або білий перламутр становить 37 440 грн та 50 310 грн відповідно. Ціни на нові автомобілі однакові у всіх офіційних дилерських центрах ПП «Тойота-Україна».

Господарська діяльність ПП «Тойота-Україна» не обмежується продажем легкових автомобілів, автозапчастин та сервісним обслуговуванням клієнтів після придбання. У офіційній дилерській мережі також діє програма «Тойота Кредит» - це програма фінансування покупки нових автомобілів Toyota. Вона полягає у тому, що при купівлі такого автомобіля клієнту надається кредит та страхування від ПАТ «Креді Агріколь Банк» на спеціальних умовах. У таблиці 2.4. і таблиці 2.5. зображені спеціальні кредитні умови для покупців Toyota Corolla, Toyota RAV4, Yaris, Avensis, Camry, Highlander станом на 04.01.2017 року.

Таблиця 2.4.

**Кредитні умови для покупців Toyota Corolla, Toyota RAV4**

Строк кредиту, місяці	Відсоткова ставка у грудні			
	Початковий внесок від 15%	Початковий внесок від 20%	Початковий внесок від 30%	Початковий внесок від 50%
0-12	2,99%	2,99%	0,00%	0,00%
25-36	11,99%	11,99%	11,99%	11,99%
73-84	14,99%	14,99%	14,99%	14,99%

Джерело: [60].

Таблиця 2.5.

**Кредитні умови для покупців Toyota Yaris, Avensis, Camry, Highlander**

Строк кредиту, місяці	Відсоткова ставка у грудні			
	Початковий внесок від 15%	Початковий внесок від 20%	Початковий внесок від 30%	Початковий внесок від 50%
0-12	3,99%	3,99%	0,00%	0,00%
25-36	12,99%	12,99%	11,99%	11,49%
73-84	15,99%	15,99%	15,99%	15,99%

Джерело: [60].

Крім того, у офіційній дилерській мережі ПП «Тойота-Україна» діє страхова програма «Тойота Страхування». Ця програма забезпечує оперативне врегулювання страхових випадків за забезпечує автомобіль клієнтів надійним захистом на хороших умовах. Програму страхування здійснює СК «АХА Страхування». Для клієнтів програми пропонується два тарифних пакета із різними видами франшиз. У таблицях 2.6 та 2.7 зображені тарифи для автомобілів, що були придбані за програмою «Тойота-Кредит» та без неї.

Таблиця 2.6.

**Тариф для автомобілів, придбаних за програмою «Тойота-Кредит»**

Місце	Франшиза 0%	Франшиза 0,5%	Франшиза 1%
Київ/Регіони	7,34%	6%	5,52%

Джерело: [45].

**Тариф для автомобілів, придбаних без програми «Тойота-Кредит»**

Місце	Франшиза 0%	Франшиза 0,5%	Франшиза 1%	Франшиза 2%
Київ	5,9%	4,72%	4,47%	4,12%
Регіони	5,36%	4,82%	4,07%	3,7%

Джерело: [45].

Згідно програми страхування від Toyota клієнт може вибрати один з трьох видів франшизи без будь яких обмежень за водійським стажем. У разі настання страхового випадку ремонт автомобіля може здійснитися на станціях сервісного обслуговування офіційних дилерів з дотриманням стандартів виробника з ремонту та використовуючи оригінальні запчастини. Таким чином забезпечується висока якість ремонту та збереження залишкової вартості автомобіля. Договір страхування може бути укладений у будь якому автосалоні дилера ПП «Тойота-Україна» [44].

Висока якість та ефективність обслуговування клієнтів є основною метою діяльності компанії. Тому процес купівлі автомобіля, оформлення необхідної документації, укладення кредитних та страхових договорів є спрощеними та зрозумілими для клієнта. Усі процеси здійснюються строго згідно стандартів діяльності Toyota Motor Corporation, що забезпечує високу ефективність та конкурентоспроможність компанії ПП «Тойота-Україна» на ринку.

На нашу думку, вирішальним фактором успіху ПП «Тойота-Україна» є орієнтація на довгострокову перспективу, жорсткі вимоги до працівників, якості обслуговування та автомобільних запчастин. Компанія не орієнтується на короткостроковий прибуток, а постійно вкладає зароблені активи у майбутні проекти та розвиток, підтримуючи репутацію Toyota Motor Corporation.

### 2.3. Оцінка формування організаційної культури підприємства

Корпорація Toyota є однією з найпотужніших компаній світу та вже кілька років являється лідером на ринку автомобілебудування та наступного обслуговування. Важливим фактором успіху компанії є її інноваційні розробки, що тепер використовуються й іншими компаніями. Однією з таких розробок є «Toyota Production System», на надає можливість виготовляти якісні продукти автомобільної галузі за нижчою ціною, раціональніше використовувати ресурси, ефективніше будувати діяльність.

Проте інновації та розробки є недостатніми для постійного розвитку та стабільного підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Ключовим фактором успіху Toyota Motor Corporation є організаційна культура компанії, яка має безпосередній вплив на результативність усіх рівнів виробництва та реалізації.

Головний зміст корпоративної культури Toyota базується на тому, що люди – це головне джерело ідей та досвіду, адже продуктивність та ефективність виробництва залежить саме від їхнього мислення та принципів. Основою організаційної культури Toyota Motor Corporation є філософія та цінності, що направлені на ефективну діяльність та поділяються усім персоналом компанії. Від початку формування корпоративної культури Toyota керівництво вважало, що ключ до успіху лежить у інвестиціях в людський капітал, повазі до персоналу та безперервному вдосконаленні.

Організаційна культура компанії є багаторівневим явищем. Вона основана на орієнтації на довгострокову перспективу, колективізм, групову роботу та являє собою японську культуру, що є протилежною до західних культур, де надають перевагу індивідуалізму та ситуаційному мисленню.

По мірі росту компанії Toyota з'явилась необхідність поширювати методи організації та корпоративну культуру не тільки на власні виробництва Японії, а й у інші країни. Це створило ряд труднощів, оскільки японські методи управління були складними для сприйняття у, скажімо, американському суспільстві.



Важливою особливістю компанії є те, що у випадку організації виробництва у новій країні, керівництво уважно вивчає місцеві особливості, менталітет людей та національні цінності і те, як їх можна адаптувати до своєї організаційної культури.

Кожне підприємство існує в умовах його власної організаційної культури та національної культури. Виробнича система може дещо відрізняти на підприємствах Toyota у США та Японії, так як відрізняється менталітет працівників та керівництва, цінності та виховання. Проте Toyota Motor Corporation не прагне змусити всіх мислити та працювати однаково. Важливими є основоположні цінності, що відносяться до роботи в компанії Toyota та щоб їх розділяли усі працівники.

Хоча Toyota і виробила ряд особливих цінностей, що є основою її діяльності, проте на підприємствах постійно виникають субкультури через деякі відмінності у поглядах працівників. Такі субкультури не забороняються керівництвом, а навіть заохочуються. Протилежні точки зору інколи провокуються керівництвом, оскільки вони спонукають працівників знаходити рішення, шукати компроміси та розвивати креативне мислення та інновації.

Тривалий період традиції, методи та цінності компанії передавались лише усно та не було створено жодних письмових робочих посібників. У 2001 році під керівництвом президента Toyota Фудзіо Тьо було створено документ «Філософія Toyota 2001», де були описані головні принципи керівництва та діяльності Toyota Motor Corporation. Ці принципи схематично зображені на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Філософія Toyota**

Джерело:[17].

Лайкер Джеффері у своїй книзі «Корпоративна культура Toyota. Уроки для інших компаній» суть принципів корпорації розкриває наступним чином [17]:

- Виклик. Компанія формує власне бачення на довгострокову перспективу, творчо підходить до вирішення проблем та кидає їм виклик для реалізації своєї мрії.
- Кайдзен. Компанія безперервно удосконалює операційні процеси на усіх рівнях, підтримує інновації та розвиток.
- Генчі генбуцу. Менеджери стараються особисто вивчати проблему, місце її виникнення та причину, заохочується максимальна швидкість вирішення таких проблем.
- Повага. Відносини між керівництвом та працівниками будується на основі взаємоповаги та взаєморозуміння, усі беруть на себе відповідальність за побудову системи взаємної довіри.
- Командна робота. Заохочуються індивідуальні та колективні результати діяльності. Максимальна увага приділяється особистісному та професійному росту і розвитку.

Усі базові принципи містять у собі велику кількість концепцій, що деталізують корпоративну культуру компанії відповідно до ланки управління чи сфери діяльності.

У великих корпораціях управління та приймання рішень переважно здійснюється дистанційно. Проте у Toyota надають перевагу особистій присутності менеджера на місці, де виникла проблема. Менеджер формує команду та надихає її членів для пошуку вирішення проблеми, що виникла. Таким чином він надихає персонал своїм прикладом, підтримує атмосферу безперервного навчання у колективі та заохочує працівників брати активну участь, щоб усунути неполадку.

Ще однією особливістю корпоративної культури Toyota є те, що менеджери є наставниками та експертами на підприємстві. Вони відповідають за професійний розвиток персоналу, беруть участь у розробці навчальних програм та прямо на місці можуть навчити нового підлеглого необхідним навичкам.

Від працівників компанії постійно очікують високих досягнень, а керівники їм допомагають у цьому. Іноді командам працівників ставляться досить амбітні цілі чи бізнес-завдання та надається свобода у пошуку шляхів для їх досягнення. Тому кожен працівник відчуває свою важливість у діяльності корпорації, і це спонукає його для активних дій та творчих рішень.

Конкуренстоспроможність корпорації у великій мірі залежить від якості виготовленої продукції та наданих послуг Toyota. Оскільки виробництво здійснюється у багатьох країнах світу, важливим фактором успіху компанії є вироблення чітких стандартів усіх етапів виробництва та реалізації. Стандартизація робочий процесів має значення для контролю діяльності, виявлення збоїв або навпаки можливостей для удосконалення. Популярним механізмом узгодження рішень корпорації є звіт на одному аркуші А3. Такий звіт лаконічно відображає існуючу ситуацію, зміни тощо. Такі звіти дозволяють усім учасникам процесу обмінюватись думками та швидко реалізовувати рішення.

Ще одним фундаментальним фактором культури, з яким звіряються усі рішення менеджменту є соціальна відповідальність. Перш за все, соціальна відповідальність компанії проявляється у продажі високоякісної продукції за розумними цінами. Не зважаючи на те, що компанія є лідером у галузі автомобілебудування, бренд Toyota входить у десятку найдорожчих брендів світу, компанія не використовує власну репутацію для підняття ціни на свою продукцію.

Корпорація Toyota створює велику кількість робочих місць по всьому світу та робить вклад у добробут усіх, хто має відношення до діяльності компанії (працівники, постачальники, клієнти). Наприклад, північноамериканський підрозділ прагне робити внесок у зростання економіки США.

Toyota Motor Corporation розробляє власні програми щодо захисту навколишнього середовища та збереження природних ресурсів. Таким програмам відводиться цілий розділ щорічного звіту компанії «Toyota Industries Report». Група компаній Toyota проводить близько 168 кампаній у Японії та за її межами, цілями яких є [91]:

- Створення суспільства з низьким рівнем викидів вуглецю;
- Створення суспільства з повторною обробкою та використанням матеріалів;
- Зменшення екологічного ризику та створення суспільства гармонійного з природою;
- Заохочення раціонального використання ресурсів навколишнього середовища.

Наприклад, програма зменшення викидів вуглецю згідно «Toyota Industries Report 2015» включає наступні кроки [91]:

- Встановлення параметрів для розрахунку об'єму викидів вуглецю для кожного продукту;
- Створення тимчасової моделі шкали зменшення викидів вуглецю;
- Встановлення для кожного етапу;
- Стимулювання діяльності для досягнення цих цілей;
- Виконання програми зменшення викидів вуглецю;
- Визначення більш високих цілей.

Кожна програма корпорації ретельно планується, встановлюються чіткі цілі та терміни їх досягнення, періодично проводиться аналіз результатів. Соціальна відповідальність та програми захисту навколишнього середовища поширюються на усі виробництва компанії по всьому світу, проводиться навчання серед працівників, молоді та студентів.

Політика соціальної корпоративної відповідальності Toyota Motor Corporation стосується і дилерських компанії. ПП «Тойота-Україна» при здійсненні своєї діяльності керується принципами політики організаційної культури та соціальної відповідальності корпорації.

Маркетингова діяльність, продаж автомобілів, запчастин та надання послуг клієнтам ПП «Тойота-Україна» здійснює відповідно до стандартів корпорації. Відповідно до цих стандартів завдання компанії включають не лише реалізацію необхідної для суспільства продукції, а й сприяння соціальному прогресу,

зростанню добробуту суспільства в цілому та підвищенні рівня життя своїх працівників [44].

Виробнича діяльність здійснюється відповідно до законодавства України та відповідно до законів у сфері екології та природокористування. Крім того, ПП «Тойота-Україна» бере активну участь у розвитку культури, спорту та освіти України. Варто зазначити, що Toyota веде активну благодійну та спонсорську діяльність. Часто така діяльність здійснюється у партнерстві з громадськими та державними організаціями. Таким чином співробітники компанії залучаються до участі у суспільно-ефективних проектах природоохоронної та соціальності сфери.

В рамках програм соціальної відповідальності у 1997 році корпорацією Toyota був представлений перший серійний гібридний легковий автомобіль Toyota Prius, що мінімізує шкідливі викиди у атмосферу. У Україні офіційно представлено гібридні моделі – Toyota Auris, Lexus NX 300 h, RX 450 h. Цієї осені «Тойота-Україна» офіційно представила інновацію гібридних технологій від Toyota – Toyota RAV4 Hybrid – перший повноприводний гібрид Toyota, наявний у продажу в мережі офіційних дилерів Toyota в Україні.

З 12 грудня 2016 року по 12 лютого 2017 року в українських дилерських центрах Toyota відбувається п'ятий Національний конкурс дитячого малюнка «Автомобіль твоєї мрії – 2017». Конкурс проводиться для дітей до 15 років, які поділені на 3 вікові категорії. У кожній категорії журі на чолі з генеральним директором ПП «Тойота-Україна» обирають три переможці, які отримують цінні подарунки. Переможці Національного конкурсу стають учасниками Всесвітнього конкурсу, організатором якого є Toyota Motor Corporation. Переможці Всесвітнього конкурсу запрошуються на церемонію нагородження в Японію, у серпні 2017 року.

«Тойота-Україна» взяла участь у відомій музичній події M1 Music Awards, що відбулася 10 грудня 2016 року. Нова модель Toyota C-HR стала офіційним автомобілем церемонії, де відбулась його презентація.

22 жовтня 2016 року у Києві відбулася еко-акція «Купив машину? Посади дерево», організована ПП «Тойота-Україна» з благодійним фондом «Україна! Я за

тебе!». Метою проекту є збагачення Києва зеленими насадженнями, а також створення унікального японського саду, що відкритий для мешканців Києва для знайомства з японською культурою та красою. З квітня 2007 року компанією були організовані суботники, у результаті яких було насаджено близько 3800 дерев та рослин. Під час еко-акції було висаджено ще понад 700 рослин. Активну участь в озелененні міста брали працівники ПП «Тойота-Україна та Тойота Центр Київ «Сіті Плаза», члени їх сімей, партнери та клієнти [44].

Компанія регулярно проводить різноманітні акції, розіграші подарунків презентації автомобілів та новинок для клієнтів. У цьому проявляється корпоративна культура компанії. Працівники активно залучаються до участі та організації таких заходів.

Оскільки японський стиль управління є досить близьким для українського суспільства, впровадження корпоративної культури Toyota в українських дилерських центрах не було складним процесом. Проте, корпоративна культура ПП «Тойота-Україна» ще не є досконалою.

Відповідно до організаційної культури корпорації відносини між співробітниками та керівництвом будується на принципах партнерства. Проте українське (пострадянське) суспільство звикло до бюрократичних відносин та чіткої ієрархії, де працівник є підлеглим, а не партнером керівника [22]. В українських дилерських центрах прийняття рішень неможливе без узгодження з керівником. Крім того, український менталітет ще не достатньо готовий до атмосфери взаємної довіри у колективі.

Важливою частиною організаційної культури Toyota є професійний ріст працівників, підвищення їх кваліфікації. У ПП «Тойота-Україна» періодично проводяться навчальні семінари. Ефективною складовою навчання працівників у різних країнах є проведення різних конкурсів на основі ефективності діяльності. Наприклад, дилерські центри та працівники компанії беруть участь у щорічному конкурсі за премію «Toyota Ichiban». Премію присуджують в рамках програми компанії «Тойота-Мотор-Європа» на підтвердження високих результатів роботи дилерів у країнах Європи за рівнем задоволеності клієнтів.

Назва премії «Ichiban» походить від японського виразу «Okuyaku sama Ichiban», який можна перекласти як «клієнт перш за все». Слово «Ichiban» означає «перший», або «номер один», а дилери-переможці — найкращі у своїй країні за результатами діяльності у сфері реалізації та післяпродажного обслуговування автомобілів.

Премія «Toyota Ichiban» дозволяє оцінити діяльність офіційних дилерів не лише за обсягом збуту, а й за роботою у цілому, аналізуючи відгуки клієнтів [50].

Дилерські центри України беруть участь у премії з 2007 року. Протягом цих років власниками премії в Україні ставали:

- 2016 – Тойота Центр Харків «Артсіті»;
- 2015 – Тойота Центр Львів «Діамант»;
- 2014 – Тойота Центр Донецьк «Автогалс»;
- 2013 – Тойота Центр Дніпропетровськ «АлмазМотор»;
- 2012 - Тойота Центр Донецьк «Автогалс»;
- 2011 - Тойота Центр Кривий Ріг «Алмаз Систем»;
- 2010 - Тойота Центр Харків «Автоарт»;
- 2009 - Тойота Центр Київ «Автосаміт»;
- 2008 - Тойота Центр Київ «Автосаміт»;
- 2007 - Тойота Центр Харків «Автоарт».

Для спеціалістів з продажу аксесуарів та механіків дилерської мережі Toyota та Lexus України щорічно проводиться конкурс професійної майстерності, організований ПП «Тойота-Україна». Головним слоганом конкурсу є «Будь першим. Будь кращим. Будь Toyota». Концепція конкурсу передає основні цінності та філософію організаційної культури компанії – безперервний розвиток та удосконалення для найвищої якості сервісу.

Переможці конкурсу визначаються на основі теоретичних та практичних знань. Учасники повинні продемонструвати свої знання у роботі з клієнтами, врахувати їх потреби та підібрати необхідні аксесуари. Учасники діляться на дві категорії: «механіки» та «спеціалісти з продажу аксесуарів». Таким чином працівники мають можливість продемонструвати рівень своєї кваліфікації

та змагатись за приз – подорож до Японії та участь у церемонії нагородження кращих фахівців світу [65].

Даний конкурс є підтвердженням того, що сильна організаційна культура та цінності корпорації Toyota поширюються на усі країни та дилерські мережі. Професійна майстерність цінується та заохочується, адже вона є частиною філософії корпорації – постійне вдосконалення («кайдзен») та найвищий рівень обслуговування («клієнт перш за все»).

Отже, організаційна культура ПП «Тойота-Україна» основана на загальній корпоративній культурі Toyota Motor Corporation. Більшість принципів та стандартів управління та операційної діяльності відповідають філософії корпорації. Велика кількість аспектів японської культури управління є зрозумілою для українського суспільства. Проте організаційна культура українських дилерських центрів ще значною мірою відрізняється від культури американських чи японських.

Нами було проведено анкетування працівників Тойота Центр Тернопіль «Кристал-Моторс», у якому взяло участь 33 респондента, що займають різні посади у компанії. Головною метою анкетування було визначення рівня сформованості організаційної культури офіційного дилера Toyota у Тернопільській області. Результати опитування дозволили проаналізувати рівень ефективності культури, корпоративний клімат та задоволеність працівників своєю діяльністю. Респондентам було запропоновано оцінити 24 твердження, що були об'єднані у 8 груп (приклад анкети див. Додаток А, результати відповідей на кожне питання анкети див. Додаток Б). Оцінювання відбувалось за п'ятибальною шкалою. Оцінка залежала від того, наскільки респондент погоджується з даним твердженням (1 – зовсім ні, 5 – так, звісно). Отже, результати відповідей представлені у таблиці 2.8.



**Результати аналізу факторів, що характеризують корпоративну культуру  
Тойота Центр Тернопіль «Кристал-Моторс»**

Характеристика	Середня оцінка	Твердження
1.Рівень турботи та контролю професіоналізму працівників	3,54	Організація безперервно вкладає капітал у підвищення кваліфікації своїх працівників
		Людський потенціал організації постійно зростає
		Проблеми в моїй організації виникають рідко, оскільки ми маємо усі необхідні навички своєї діяльності
2. Координація та узгодженість діяльності працівників	3,38	Працівники різних організаційних підрозділів мають спільні погляди та перспективи діяльності
		Працювати з колегою з іншого відділу простіше, ніж з людиною з іншої організації
		Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань
3.Ефективність стилю управління	3,57	Більшість співробітників в організації активно залучені в роботу
		Рішення в цій організації приймаються на тому рівні, де є доступною найкраща інформація
		Стиль керівництва відповідає завданням організації
4.Атмосфера в колективі	4,08	Ми підтримуємо хороші взаємовідносини один з одним
		Конфліктні ситуації у нас вирішуються з урахуванням усіх обставин, що виникають
		У нашій компанії панує кооперація і взаємоповага між співробітниками
5.Рівень мотивації працівників	3,05	Система заробітної плати не викликає нарікань співробітників
		У нас організована професійна оцінка діяльності працівників

		У нашій компанії налагоджена ефективна система кар'єрного росту
6.Усвідомлення місії організації	3,34	Наша компанія має чітку місію, яка спрямовує нашу діяльність
		Я чітко розумію стратегічний курс нашої компанії
		Цілі організації повністю узгодженні між керівниками та підлеглими
7.Наявність соціального пакета	2,40	У нашій організації повністю оплачується відпустка та лікарняний
		Працівники можуть користуватися безкоштовним харчуванням, корпоративною медичною страховкою
		У нас існує можливість безкоштовного відвідування спортивного залу та інших аналогічних установ
8.Наявність корпоративних традицій та дозвілля	3,95	Мені відома історія створення моєї організації
		У нас існує традиція проведення спільних святкувань
		У нас проводяться культурні та спортивні заходи, конкурси

Джерело: розроблено автором на основі додатків А, Б.

Отже, результати проведеного анкетування, що подані у таблиці 2.8 свідчать про те, що корпоративна культура компанії не є достатньо сформованою, а працівники не розуміють у повній мірі її вплив на ефективність діяльності. Середня оцінка кожного фактору організаційної культури не перевищує 3-4 балів. Найвище працівники оцінили атмосферу у колективі (4,08 бали), а найнижче наявний соціальний пакет підприємства (2,4 бали). Рівень турботи про працівників та підвищення їхніх професійних навичок і ефективності стилю управління був оцінений лише у 3,5 балів. Такий результат пов'язаний з дистанцією влади в українських дилерських центрах Toyota, яка є досить високою та має негативний вплив на формування організаційної культури. Крім того,

керівництво компанії вкладає не достатній засобів у розвиток людського капіталу, який є основою корпоративної філософії Toyota. Рівень мотивації працівників отримав одну з найнижчих оцінок (3,05 балів). Це свідчить про те, що керівництво не достатньо розуміє свій колектив та не вміє застосовувати інструменти для його мотивації. Таким чином низький рівень мотивації призупиняє розвиток ефективної культури та негативно впливає на економічні показники компанії та її конкурентоспроможність.

Впровадження культури Toyota є довготривалим процесом, успіх якого залежить від керівництва. Керівники українських дилерських центрів повинні проходити спеціальне навчання, що включає ознайомлення з особливостями культури корпорації. Якщо керівники будуть усвідомлювати важливість створення сильної культури на підприємстві, вони сприятимуть її розвитку.

Однією з проблем розвитку корпоративної культури української Toyota є низька ініціативність та креативність мислення середньої та нижньої ланки працівників, що поєднується з низьким рівнем мотивації колективу. Проведення різноманітних конкурсів майстерності сприяють розвитку мотивації діяльності, проте важливішим фактором є внутрішній клімат компанії, цінності та принципи, що розділяються усіма працівниками, створення у кожного працівника відчуття себе як частини глобальної корпорації. На жаль, корпоративна культура ПП «Тойота-Україна» та українських дилерських центрів ще не є достатньо розвиненою у даному напрямку.

## Висновки до 2 розділу

Необхідність сильної корпоративної культури для успішної діяльності компанії визнають у всьому світі. Практично усі відомі фірми підтримують корпоративні культури, які відповідають цінностям, цілям компанії та не заперечують особливості культурного та національного середовища.

Провідні компанії світу активно шукають шляхи поєднання свободи працівників з їхньою прихильністю до фірмових цінностей та етичних норм. Транснаціональні корпорації проводять маркетингові дослідження перед початком своєї діяльності у новій країні з особливою культурою. Такі дослідження допомагають зрозуміти менталітет майбутніх працівників, визначити комфортні для них умови та знайти шляхи швидкої адаптації культурних норм працівників до цінностей корпоративної культури компанії.

Toyota Motor Corporation є однією з найбільших автомобільних компаній світу, що має видатну історію. Компанією розроблено ефективні виробничі та управлінські системи, які сьогодні застосовуються багатьма компаніями світу. Одним з найважливіших інструментів досягнення успіху Toyota є сильна корпоративна культура та дотримання філософії і принципів управління усіма дочірніми підприємствами та дилерськими центрами.

У 2003 році було засновано підприємство з іноземними інвестиціями «Тойота-Україна», що стало офіційним імпортером та дистриб'ютором автомобілів та запчастин Toyota і Lexus в Україні. Сьогодні дилерська мережа компанії налічує 29 дилерських центрів, 30 сервісних станцій Toyota та 5 дилерських центрів Lexus.

Компанія відзначається високою якістю та швидкістю обслуговування клієнтів. Усі процеси обслуговування є спрощеними та зрозумілими для клієнтів та здійснюються строго згідно стандартів діяльності корпорації Toyota. Крім того, компанія орієнтується на довгострокову перспективу та ставить жорсткі вимоги до працівників.

Діяльність компанії здійснюється відповідно до вимог законодавства України та правил ведення бізнесу Toyota Motor Corporation. Це означає, що цінності та норми організаційної культури корпорації поширюються на усі дилерські центри Toyota в Україні. Координацію корпоративної культури ПП «Тойота-Україна» здійснює на основі документу «Філософія Toyota 2001», що був створений під керівництвом президента Toyota Фудзіо Тьо у 2001 році.

Згідно даної філософії, компанія повинна не лише реалізовувати необхідну для суспільства продукцію, а й сприяти соціальному прогресу та підвищенню добробуту суспільства та своїх працівників. Тому ПП «Тойота-Україна» веде програми соціальної відповідальності та благодійну діяльність.

Що стосується впровадження корпоративної культури Toyota в українських дилерських центрах, то це не було складним процесом. Проте, корпоративна культура ПП «Тойота-Україна» ще не є досконалою. Причиною цього є особливості українського менталітету, що зазнав значного впливу пострадянського суспільства та жорстких бюрократичних відносин на підприємствах. Українська Toyota ще не сформувала атмосферу взаємної довіри у колективі, а основним фактором мотивації діяльності працівників все ще залишається матеріальне стимулювання.

Керівництво компанії активно проводить навчальні програми для працівників, конкурси з врученням премій, семінари за участі японських представників компанії Toyota. Більшість принципів та стандартів управління та операційної діяльності відповідають філософії Toyota. Проте корпоративна культура більшості українських дилерських центрів ще суттєво відрізняється від загальної культури корпорації.

Для того, щоб зрозуміти рівень сформованості організаційної культури української Toyota, було проведено опитування працівників офіційного дилерського центру Тернопільської області Тойота Центр Тернопіль «Кристал-Моторс». Дане опитування дозволило проаналізувати рівень ефективності культури, наявність корпоративного клімату, задоволеність працівників.

Результати дослідження довели, що організаційна культура компанії не є достатньо сформованою, дистанція влади ще є достатньо високою, а колектив не достатньо знає та розуміє цінності організаційної культури Toyota Motor Corporation. Також спостерігається низька ініціативність та креативність мислення працівників, яка поєднується з недостатнім рівнем мотивації. Дані характеристики є проблемними для розвитку корпоративної культури Тойота Центр Тернопіль «Кристал-Моторс» та ПП «Тойота-Україна» загалом.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІ «ТОЙОТА-УКРАЇНА»\

### 3.1. Розробка стратегії адаптації організаційної культури підприємства на вітчизняному ринку

У сучасному середовищі одним з найважливіших ресурсів компанії є персонал. Раніше конкурентну перевагу мали підприємства, що вели активну інноваційну діяльність, мали досконалу організаційну структуру та налагоджений маркетинг. Сьогодні все більшого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами.

Ефективний персонал має значний вплив на якість продукції та надання послуг підприємством, він вирізняє фірму від конкурентів. Адже якість залежить від ставлення працівників до підприємства та процесу виготовлення продукції.

Формування персоналу є досить складним процесом, адже люди, що працюють у компанії, поведуть себе по різному на роботі та у суспільстві. Їх поведінка залежить від індивідуальних рис, організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища [19]. На нашу думку, організаційне оточення має найбільший вплив на діяльність працівника. Це пов'язано з тим, що потенційно активний працівник, що може мати високу продуктивність праці, не завжди буде використовувати свої здібності у середовищі, що не заохочує ініціативу та підприємливість. І навпаки, оточення, що спонукає до розвитку та покращення власних результатів, може розкрити людину з середніми здібностями.

Значною мірою на поведінку людини впливає також зовнішнє середовище. Високий рівень безробіття, політична нестабільність сильно впливають на людей з нестійким психологічним типом та великими амбіціями. Крім того, важливими факторами впливу є морально-етичні цінності, що панують у суспільстві. До них відносяться домінуючі звичаї, традиції, правила, уявлення про типову поведінку, що гарантує успіх у діяльності. Дані уявлення проявляються через ментальність людини, що належить до певної культури, релігії, нації [7, с. 15; 74, с. 58]. Для

прикладу, американцям притаманні індивідуалізм, рішучість, прагнення досягнути матеріального успіху. Японці навпаки більше схильні до роботи у групах, а працівники компаній Західної Європи націлені на індивідуалізм, але у межах своєї команди, очоленої лідером.

Таким чином особливості менталітету необхідно враховувати при вивченні шляхів управління поведінкою людей. Дані особливості можуть впливати на ставлення працівника до керівництва, дотримання загально корпоративних норм та правил, відношення до роботи.

Створення підприємства з іноземними інвестиціями практично завжди веде до використання моделі іноземної корпоративної культури, що вже створена та опрацьована до дрібниць. Проте у даному випадку виникають розбіжності поглядів, що стосуються організаційних питань та процесу діяльності через національні та ментальні особливості. Так розбіжності можуть спричинити зниження ефективності підприємства або припинення його діяльності. До таких чинників, що відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних фірмах від управління такими ресурсами у конкретній країні належать [14]:

- Національна орієнтація. Персонал компанії може ігнорувати цілі компанії досягнути конкурентоспроможності в глобальному масштабі та робити акцент на національні інтереси.
- Відмінності ринку праці. Кожній країні притаманні різні структури робочої сили, її розміщення, витрат на неї, тому міжнародні компанії мають вигоду, адже отримують доступ до робочої сили різних країн, але стикаються з особливостями контролю на управління ними.
- Стиль управління. Існують різні соціальні норми взаємовідносин між працівниками. Це може викликати напружені відносини між персоналом головної фірми та філій за кордоном. У той же час, адміністрація головної фірми отримує можливість переносити позитивний досвід з однієї країни в іншу.
- Проблеми переміщення робочої сили. При виникненні дефіциту спеціалістів, багатонаціональні компанії мають можливість для швидкого



переміщення робочої сили на ринок праці тієї країни, де на неї є попит. Проте таке переміщення викликає правові, економічні та культурні бар'єри.

- Контроль. Для того, щоб здійснювати контроль віддалених закордонних відділень, компанії необхідно дотримуватись чітких принципів кадрової політики. Проте специфіка країн може ускладнювати застосування кадрової політики, якій компанія надає перевагу. У такому випадку виникають проблеми контролю закордонної діяльності.

Враховуючи дані чинники, керівництву будь якої компанії, яка планує вести діяльність у іншій країні, необхідно вивчати фактори, що формують культурне середовище тієї держави, а також особливості менталітету суспільства та майбутніх працівників філії.

Завдяки дослідженням вітчизняними науковцями ментальності трудових відносин в Україні було визначено риси типового українського працівника. До них відносяться [10, 72]:

- Прагнення працювати у колективі;
- Несамостійність та інертність;
- Зневага до оточуючого середовища та власного здоров'я;
- Низький рівень ініціативності;
- Неповага до чужих інтересів

З давніх часів українцям були притаманні працьовитість, прагнення до господарювання. Проте ці риси були пригнічені радянською тоталітарною системою, що викорінювала прояви ініціативи та активності. Радянській системі були необхідні працівники, що виконували будь які розпорядження керівництва, не задумуючись над їх доцільністю. Так як мотивація ефективної діяльності була відсутньою, серед українських працівників сформувалась звичка уникати відповідальності та працювати лише з примусу [57]. Такі особливості менталітету заважають розвитку ефективних корпоративних відносин, ціннісних систем компаній, організаційної культури, де би панували здорові суспільні відносини.

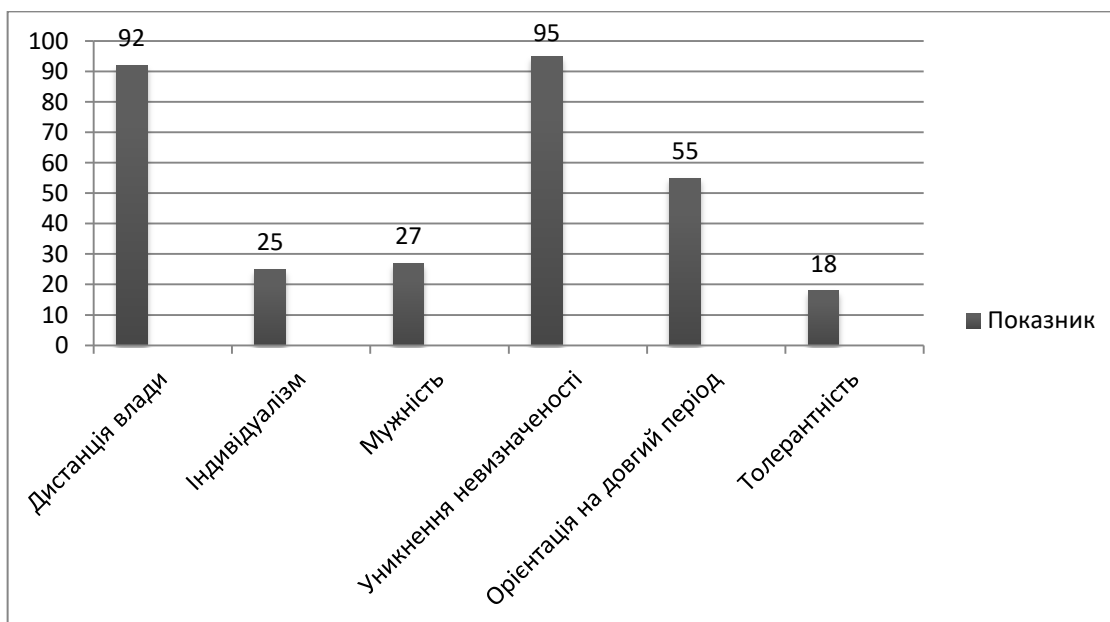
Поняття «організаційна культура» ще не зайняло належне місце серед важливих категорій, якими оперують керівники українських підприємств.

Формування організаційної культури не є цілеспрямованим. Відносини між керівниками та підлеглими майже ніколи не ґрунтуються на взаємній довірі. У розряд міфів підприємства входять не минулі досягнення чи важливі елементи філософії компанії, а оповіді про те, як той чи інший керівник «обійшов» закон, партнера чи клієнта.

Великою популярністю користується підхід до вивчення національної складової в організаційній культурі компанії, розроблений Г. Хофстеде. Даний підхід базується на аналізі наступних показників:

- дистанція влади;
- індивідуалізм;
- мужність;
- уникнення невизначеності;
- орієнтація на довгий період;
- толерантність.

Завдяки офіційним даним дослідження інформаційно-дослідницького порталу «ITIM International» ми можемо проаналізувати показники типової української корпоративної культури (див. рис. 3.1.)



**Рис. 3.1. Показники національної складової у корпоративній культурі за Г. Хофстеде**

Джерело: [79].

Першим показником є ступінь дистанції влади, який виражає ступінь нерівності між людьми, яку населення країни вважає допустимою. Дистанція влади це міра визнання працівників нижчого рівня ієрархії організацій та установ влади працівників вищого рівня. Тобто, аналізуючи особливості української організаційної культури, ми отримуємо показник дистанції влади, рівний 92. Це означає, що влада високопосадовців є дуже віддаленою від суспільства, а нерівність у суспільстві є досить високою. Відносини між українськими керівниками та підлеглими засновані на врахуванні важливості статусу вищого по ієрархії. Поведінка підлеглих повинна бути орієнтована на безумовну роль статусу керівника у всіх областях бізнес-взаємодій – будь то візит, переговори, співробітництво. Вплив та прийняття рішень здійснюється виключно зверху вниз. Будучи однією з найбільших країн Європи, Україна і надалі залишається дуже централізованою державою через суттєвий вплив Радянського Союзу.

Індивідуалізм є наступним показником. Як ми бачимо на рис. 3.1. даний показник досягає досить низької відмітки – 25. Цей показник вказує на ступінь залежності особи від суспільства, що її оточує. Чим вищим є показник, тим вищим є вплив індивідуальних якостей і бажань людини на погляди групи та суспільства. У індивідуалістичному суспільстві люди дбають лише за себе. У колективістських – люди належать до групи, яка про них дбає в одмін на їхню лояльність. Для українського суспільства характерним є те, що відносини з групою для працівника підприємства грають вирішальну роль для отримання інформації, ведення успішних переговорів. Працівники частіше думають про себе як частини «ми», не цілком сприймаючи себе як індивідуального «я».

Третій показник має два полюси: «чоловічу» та «жіночу». Він відображає те, як люди даної культури ставляться до цінностей «самовпевненість», «високий рівень роботи», «успіх та конкуренція». Чим вищим є даний показник мужності, тим більше уваги працівники надають таким цінностям. До протилежних («жіночих») цінностей відносяться «терпимість», «турбота про слабких», «солідарність». Згідно рисунку 3.1. показник мужності українського суспільства відповідає позначці 27, що є низьким та означає перевагу «жіночих» цінностей.

Це проявляється у тому, що на робочому місці або при зустрічі з незнайомцем українці часто занижують свої особисті досягнення та потенціал. Часто дослідники, вчені, лікарі не зважаючи на досвід та успіхи ведуть досить скромний спосіб життя.

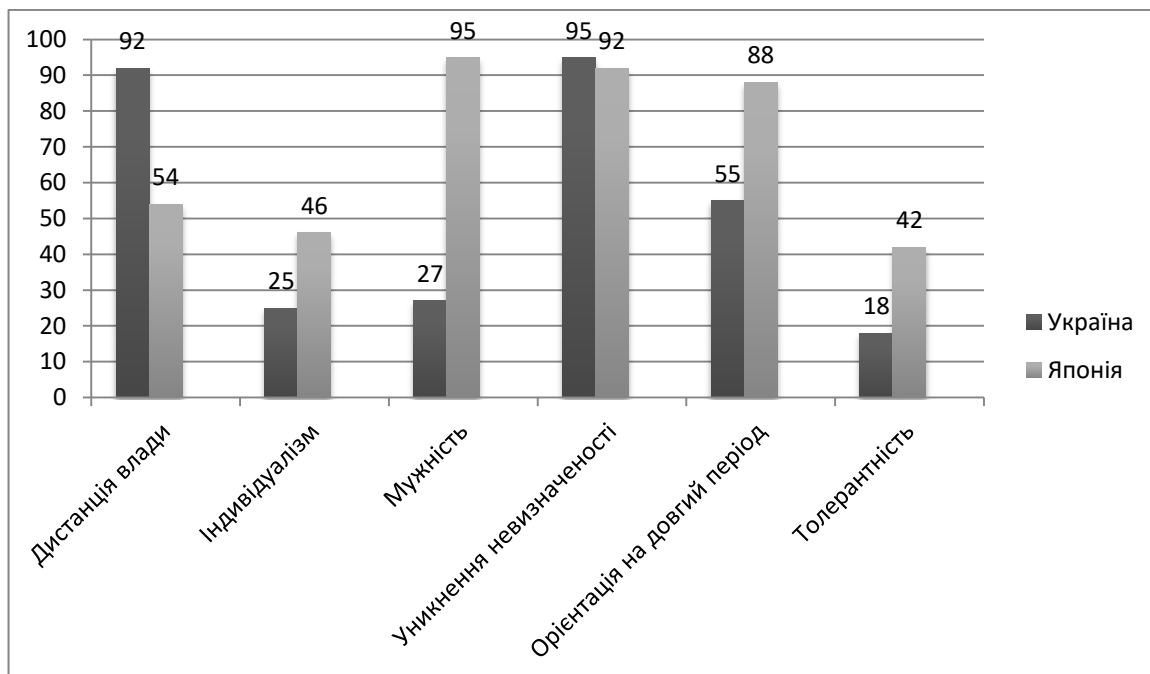
Уникнення невизначеності українського менталітету, що знаходиться на дуже високому рівні (95) доводить, що люди надають перевагу структурованим ситуаціям, що базуються на чітких правилах поведінки. У випадку виникнення непередбачених подій, що не піддаються формальним установкам, працівники проявляють хвилювання та стурбованість. Формальність в українському суспільстві також використовується як знак поваги, що пов'язаний з високою дистанцією влади.

Наступним показником вимірюється довгострокова чи короткострокова орієнтація в поведінці членів суспільства. У даному випадку члени українського суспільства схильні більше до довгострокової орієнтації, проте перевага над короткостроковою не суттєва. Це проявляється у прагненні до накопичення заощаджень, завзятості та наполегливості в досягненні цілей.

Останнім показником є толерантність. Даний показник дозволяє визначити наскільки люди намагаються контролювати свої бажання у результаті впливу норм та правил, що панують у суспільстві. Таким чином, менталітет членів суспільства може ґрунтуватися на толерантності до себе та інших, або на стриманості власних особистісних бажань. Згідно рис. 3.1. характер української культури є дуже стриманим, що показує досить низький бал (18) у цьому вимірі. Суспільство з таким балом має схильність до цинізму та песимізму. Люди не роблять великий акцент на вільний час та не контролюють задоволення власних особистісних бажань. Члени українського суспільства розуміють, що їхні дії стримуються соціальними нормами, порушення яких буде вважатися неправильним та засудженим іншими членами суспільства.

Корпоративна компанія Toyota Motor Corporation ґрунтується на принципах японської культури та менталітеті японського суспільства. Для того, щоб адаптувати організаційну культуру ПП «Тойота-Україна» та усіх українських

дилерів до японської культури, потрібно спочатку провести порівняльний аналіз цих двох культур на основі показників Г. Хофстеде та визначити усі їхні спільні та відмінні риси. На наступному рисунку 3.2. зображені показники національної складової у корпоративній культурі за Г. Хофстеде України та Японії.



**Рис. 3.2. Показники національної складової у корпоративній культурі за Г. Хофстеде України та Японії**

Джерело: [79].

Згідно рисунку 3.2. уникнення невизначеності є спільною рисою української та японської культур. Японці люблять передбачити все наперед та уникнути несподіваних ситуацій, через які суспільство виходить з рівноваги. Перед прийняттям будь якого рішення менеджери детально аналізують усі дані та факти. Діяльність компаній здійснюється згідно чітких норм, вона є досить негнучкою та протидіє будь яким змінам. Для українського суспільства також характерне прагнення до чіткої стандартизації діяльності. У випадку раптових змін типовий український працівник буде почувати себе не захищено та некомфортно. Таким чином, дана риса японської культури буде досить ефективно впливати на діяльність української компанії.

Найсуттєвішу розбіжність японського та українського менталітету можна спостерігати на основі показника «мужність/жіночність». Японська корпоративна

культура на 95 % є мужньою. Проте у поєднанні з високим рівнем колективізму, наполегливість та висока конкуренція індивідів є не такою помітною, як у типовій «мужній» культурі. Проте конкуренція між групами є дуже високою. Крім того, мужність японської культури проявляється у прагненні до досконалості в кожному аспекті життя та високому трудоголізмі. Українські працівники не відносяться до праці з таким ентузіазмом як японці. Даний факт необхідно враховувати при спробах адаптації японської культури до українського ринку. Орієнтація на високу ефективність та відданість компанії на багато років не буде ефективною в українському суспільстві. Потрібно поступово підвищувати вимоги до працівників, гарантувати їм стабільні, чітко визначені умови для завоювання їхньої лояльності на багато років. Крім того, важливо створити у працівників відчуття їхньої важливості для компанії, оцінити їхні успіхи та досягнення.

Дистанція влади згідно японської організаційної культури є значно нижчою, ніж української. Дана риса є незрозумілою для українського менталітету. Для вітчизняних працівників спілкування з керівником на рівних викликає деякий дискомфорт, адже вони звикли до формальних відносин. Так, для японської культури характерна ієрархічність, проте вона не є так яскраво вираженою, як у інших Азіатських країнах. Чітка ієрархічність проявляється у довготривалому прийнятті рішення, оскільки воно має бути ухвалено на усіх рівнях керівництва. Проте, дана ієрархічність є нижчою, ніж у інших Азіатських країнах, бо японське суспільство усвідомлює, що усі народились рівними та кожен може бути попереду та досягнути усього, якщо буде багато працювати.

Таким чином, організаційній культурі компанії, що працює на вітчизняному ринку, притаманні наступні риси: велика дистанція влади, високе прагнення уникнути невизначеності, орієнтація та короткий період часу, низький рівень індивідуалізму, мужності та толерантності особистості, суттєвий вплив колишньої тоталітарної організаційної культури.

На сьогоднішній день для України необхідно перенести пріоритет з аналізу ідеологічних процесів на втілення інтересів особистості, розвиток творчості, інтелекту, духовних принципів організаційної поведінки [9, с. 268]. Будь які

соціально економічні чи політичні зміни неможливі без таких духовних норм. Процес формування нової організаційної культури сучасних підприємств повинен враховувати досвід розвинених країн, чинники зовнішнього середовища та глобалізацію суспільства. Він повинен включати переосмислення духовних досягнень та пошук нових ціннісних орієнтацій.

Ефективне впровадження корпоративної культури Toyota в українських дилерських центрах повинно сприяти оцінці особливостей духовного розвитку, властивих українцям. Це, у свою чергу, допомагає виділити та зрозуміти набір цінностей, необхідних для формування організаційної культури ПП «Тойота-Україна» на базі культури Toyota Motor Corporation. Така культура повинна бути направлена не лише на розвиток та підтримку українських демократичних цінностей, а й не порушувати загальні цінності та філософію компанії Toyota.

Для того, щоб максимізувати ефективність застосування корпоративної культури Toyota на ПП «Тойота-Україна» потрібно проводити спільні культурні заходи, що дозволять познайомитися з працівниками, зрозуміти їх основні принципи та традиції. Обов'язковими є проведення навчання нових працівників та курсів підвищення кваліфікації. Це допоможе ознайомити нових працівників з чіткими правилами діяльності, їхніми завданнями та тим, що від них вимагається.

Важливою є соціальна організація на підприємстві. Вона полягає у відповідності пропорцій управлінського персоналу та розходження в заробітній платі.

Враховуючи перелічені вище особливості української організаційної культури, необхідно розробити таку стратегію, яка сприятиме підвищенню рівня вітчизняної культури та наближення її до культур інших європейських країн. До неї можна віднести: переосмислення духовного надбання та пошук нових цінностей, реформування національної економічної політики, створення та реалізація управлінських рішень, що відповідають умовам глобалізації та світового ринку.

Головною метою запровадження стратегії адаптації організаційної культури у функціонуванні організації – це створення одностайності фахівців при

прийнятті рішень. Об'єктом впливу організаційної культури є люди, а сама культура припускає не лише передбачуваність та керованість їхньої поведінки, а й стратегічну спрямованість. Тому успішність корпоративної культури матиме місце лише тоді, коли вона сприятиме формуванню відчуття добробуту та досягненню поставлених цілей.



### **3.2. Формування бізнес-моделі удосконалення мотивації персоналу на підприємстві як фактору покращення його організаційної культури**

Для управлінської концепції компанії Toyota та системи управління персоналом характерна особлива філософія, основою якої є не орієнтація на техніку, фінанси чи обслуговування, а перш за все на людей. Суть стратегії Toyota – розвиток людського капіталу, який створить атмосферу довіри, зніме бар'єри між підрозділами та групами працівників. Повністю заохочується ініціатива, участь працівників у новаціях та покращеннях, їх готовність навчатися для особистого розвитку.

Одним з принципів управління корпорації Toyota є відмова від покарання. Він полягає у тому, що у Toyota прийнято шукати причини помилки, а не винного. Крім того, вважається, що незнання учня є проблемою вчителя, який не навчив. Тобто даний принцип повністю заперечує поширеній управлінській парадигмі, що керівник завжди правий [71].

Таким чином можна побачити, що не усі особливості принципів управління та корпоративної культури поділяються на українському ринку праці. Це призводить до зіткнення культур та менталітетів, що негативно впливає на розвиток філій корпорації в Україні та впровадження корпоративної культури Toyota Motor Corporation.

Корпорація Toyota вважається одним з найнадійніших роботодавців не тільки Японії, а й світу. Це пов'язано з тим, що компанія стабільно платить хорошу заробітну плату. Крім того, діє система довічного найму: працівник приходить на підприємство і працює на ньому до пенсії. Така система є досить поширеною серед японських підприємств, проте для зарубіжних філій компанії, у тому числі і українських дилерських центрів, така система не є дієвою. Це пов'язано з тим, що в умовах нестабільної соціально-економічної ситуації серед українських працівників панує тенденція жити одним днем, не замислюючись про майбутнє. В Україні працівники хочуть заробляти якомога більше сьогодні, не

розраховуючи на завтра. Таким чином не усіх працівників влаштовує стабільна, хоча не надто висока заробітна плата.

На українському ринку праці сформувалось кілька факторів мотивації для працівників компанії. На першому місці очікуваний додатковий дохід. Високий рівень інфляції та постійний ріст цін змушує людей постійно шукати додатковий заробіток. Тому для ПП «Тойота-Україна» запровадження додаткових виплат за виконання плану продажів, підвищення власної ефективності, ініціативність та активну участь у діяльності компанії є досить ефективним способом підвищити мотивацію персоналу.

Ще одним важливим фактором, що мотивує українських працівників є можливість кар'єрного росту. Управлінська система Toyota передбачає підвищення працівників по кар'єрі за вислугою років та особливі досягнення у діяльності. Так як система довічного найму не є актуальною для українського ринку, підвищення по кар'єрі за вислугою років не буде мотивацією для працівників ПП «Тойота-Україна». Тому компанії необхідно брати до уваги не кількість років, протягом яких людина працює у компанії, а ефективність діяльності працівника, його лояльність та темпи особистого розвитку.

Не зважаючи на позитивну тенденцію впливу корпоративної культури на мотивацію працівників більшості розвинених країн, для українських працівників організаційна культура компанії не грає важливу роль для підвищення мотивації. Як ми вже зазначали, на українському ринку праці найефективнішим методом мотивації є лише матеріальна складова – премії та бонуси, можливість перегляду заробітної плати.

На нашу думку, необхідно підвищувати вплив корпоративної культури корпорації на формування внутрішньої організаційної культури ПП «Тойота-Україна». У такому випадку корпоративна культура української компанії буде мати більший вплив на мотивацію працівників, зросте рівень ефективності діяльності усіх офіційних дилерських центрів України. Це пов'язано з тим, що вони працюють на основі корпоративної культури ПП «Тойота-Україна» та Toyota Motor Corporation загалом. Але на даний момент корпоративна культура Toyota не

має бажаного впливу на українських працівників, адже вони не бачать цілісної картини великої корпорації та не усвідомлюють своєї значущості для неї.

Для таких випадків керівництву необхідно розробити персоналізований сценарій, який дозволяє показати роль кожної ланки підприємства, особливості ефективної взаємодії співробітників та важливість злагодженої роботи для досягнення спільних цілей.

Кожен працівник при прийнятті на роботу у дилерський центр, або офіційний центр обслуговування автомобілів Toyota повинен бути ознайомлений з головною ідеєю, цінностями та правилами компанії. Кожен працівник повинен прийняти особливість компанії та відчувати себе її частиною.

Ефективним мотиватором діяльності є позитивний корпоративний клімат та єднання працівників. Проблеми та непорозуміння у колективі впливають на загальну атмосферу у офісі, люди не мають бажання працювати та почувають себе не комфортно [23, 48]. Дані проблеми можуть вирішити корпоративні зустрічі усіх працівників групи, одного дилерського центру або кількох, що належать до одного регіону. Такі зустрічі допомагають налагодити процеси та вирішити деякі складні проблеми у колективі.

Наприклад, у готовий колектив приходять нове керівництво. Часто для працівників це є додатковим стресом, який призводить до зниження продуктивності праці. Запобігти такому неприємному впливу може грамотна презентація нового керівництва в рамках корпоративної зустрічі. Таким чином колектив зможе особисто познайомитись з новим керівником, неформальне спілкування активізує адаптацію, зніме напругу у колективі та позитивно вплине на ефективність діяльності.

Взагалі у Toyota головне завдання вищого керівництва – це мотивувати на надихати працівників, що знаходяться нижче у ієрархії. Адже саме рядові працівники є основою бізнесу. Тому топ-менеджери ПП «Тойота-Україна» повинні донести корпоративне бачення до усіх працівників компанії разом та до кожного окремо, щоб пересвідчитись, що вони розуміють напрям діяльності, цілі, задачі та способи їх вирішення.

Найефективнішим способом донести таку інформацію є особисте спілкування. Тому керівники вищої ланки повинні особисто слідкувати за діяльністю компанії, виявляти проблеми, спілкуватися з працівниками. Топ-менеджери ПП «Тойота-Україна» повинні максимально контролювати та брати участь у діяльності офіційних дилерських центрів. Так вони демонструють свою повагу та готовність до відкритого спілкування. Ефективним є проведення періодичних зустрічей з представниками топ-менеджменту на місцях, тобто у регіональних дилерських центрах. Якщо працівники будуть знати чіі розпорядження вони виконують, їхня діяльність буде більш мотивованою та усвідомленою.

Однією з найважливіших складових корпоративної філософії Toyota, що пов'язана з мотивацією, є японське поняття «гхіно», яке означає майстерство та хорошу техніку. Система мотивації компанії побудована на тому, що керівництво активно заохочує розвиток «гхіно» у своїх працівниках.

Перший рівень розвитку «гхіно» в Toyota – це коли працівник може виявити дефект (під час виробництва чи сервісного обслуговування). Другий рівень розвитку «гхіно» - це здатність усунути такий дефект. Чим вищим є рівень «гхіно» працівника, тим більше він може бути задіяним у виробничих процесах, та більше якісних удосконалень може запропонувати. Така особливість корпоративної культури Toyota дуже мотивує працівників, оскільки досягнення того чи іншого рівня майстерності пов'язаний зі здобуттям статусу, який сам по собі є сильним мотивуючим фактором.

Для українських працівників є характерним бажання здобути визнання співробітників та керівництва. Вони люблять, коли їх діяльність позитивно оцінюють та з них беруть приклад. Крім того, людина починає бачити результат своєї праці та отримує розуміння того, як її робота впливає на результати компанії в цілому. Людина може відноситись до своєї праці з душею тільки якщо розуміє важливість цієї праці. Якщо ж працівник ставиться до своєї роботи, як до серії технічних операцій та виконання завдань, він не буде достатньо мотивованим для

того, щоб цю працю удосконалювати. А найкращим способом показати працівнику, що його праця важлива є вираження вдячності за цю працю.

Прикладом застосування даного мотиваційного фактору є проведення компанією щорічного конкурсу професійної майстерності «Toyota Ichiban». Отримати премію «Toyota Ichiban» означає великий успіх для кожного працівника компанії. Це стимулює їх до розвитку та вдосконалення своїх професійних навичок. Дана премія є дуже цінною серед колективу компанії, адже вона надає тому, хто її отримав, визнання не лише у своєму відділі чи філії корпорації, а й серед усіх членів Toyota Group.

Тому розвиток та впровадження «гхіно» у корпоративну культуру ПП «Тойота-Україна» має досить ефективний результат, оскільки працівники будуть прагнути підвищити свій статус в очах оточуючих і у такий спосіб приносять додаткову користь підприємству.

На нашу думку, при правильному підході до мотивації працівники будуть зацікавлені в тому, щоб принести користь компанії. Але в першу чергу вони зацікавлені у тому, щоб отримати користь для себе. Тому починати впровадження будь яких управлінських систем слід з пояснення підлеглим, якою буде їхня особиста користь від них.

Важливим елементом процесу управління персоналом, його мотивацією, розвитком професійних навичок є періодичне проведення спеціальних бізнес-тренінгів. З 2012 року компанія «Trainings For Business» реалізовує довгостроковий проект по проведенню бізнес-тренінгів у компанії ПП «Тойота-Україна» [47]. Протягом перших двох років практично всі працівники компанії пройшли першу серію тренінгів, необхідних для підвищення особистої та професійної ефективності. Працівники позитивно сприймають такі тренінги, оскільки відчувають свою корисність компанії, прагнення керівництва навчити їх новому та допомогти у кар'єрному рості.

Ще однією програмою ПП «Тойота-Україна» метою якої є мотивація працівників до підвищення якості обслуговування клієнтів є «Таємний покупець». Дана програма діє у кількох офіційних дилерських центрах України. Компанія

«Тойота-Україна» за допомогою даної програми проводить регулярні перевірки дилерської мережі Toyota для оцінки якості обслуговування клієнтів. Якість обслуговування оцінюють реальні клієнти, які на основі отриманої інформації заповнюють спеціальну анкету. Таким чином «Тойота-Україна»:

- контролює дотримання дилерськими центрами стандарти якості обслуговування клієнтів, запроваджені Toyota Motor Corporation;
- підтримує постійний рівень мотивації працівників якісно та ефективно виконувати свою діяльність.

Мабуть одним з найвідоміших показників успіху компанії Toyota у дуже конкурентній автомобільній галузі є послідовність. Протягом останніх десяти років компанія не вдаючись до злиттів і поглинань обігнала компанію Ford, General Motors та інших автомобільних гігантів світу. Такі результати відповідають філософії безперервного вдосконалення («кайдзен»), що має значний вплив на мотивацію працівників. Компанія Toyota успішно впровадила таку філософію на підприємствах у Японії, Північній Америці, Європі та інших регіонах. Крім того, довгостроковий успіх діяльності спільного підприємства з General Motors довів, що «метод Toyota» можна застосовувати не лише для нових підприємств, але і для удосконалення організаційної культури існуючих. Діяльність інших автомобільних виробників періодично супроводжується смугами успіхів та невдач, проте діяльність Toyota завжди характеризувалась не великими, але послідовними позитивними результатами завдяки філософії «кайдзен».

Ключовим елементом «кайдзен» є участь усіх працівників компанії в оптимізації організаційних процесів. Кожен член колективу може пропонувати шляхи покращення організації праці в рамках своєї компетентності. Для стимуляції активності працівників, на основі філософії «кайдзен» розроблена особлива система мотивації, яка допомагає працівникам добиватися поставлених цілей. В рамках «кайдзен» виділяють п'ять правил організації робочого простору, які отримали назву «5S» [27]:

- Seiri – акуратність (виключення усіх зайвих деталей та процесів із робочого простору працівників);
- Seiton – порядок (кожен інструмент працівника повинен мати своє місце, зміна його розміщення проводиться лише для оптимізації окремих виробничих процесів);
- Seiso – чистота (робоче місце завжди має бути в ідеальній чистоті);
- Seiketsu – стандартизація (робоче місце та виробничі процеси організовані на основі строгих правил керівництва);
- Shitsuke – дисципліна (співробітники повинні обов’язково дотримуватись встановлених правил діяльності).

Використання правил «кайдзен» сприяє вдосконаленню виробництва, посту продуктивності, злагодженості робочих процесів та гарантує високий рівень пристосування компанії до змін.

Найвідомішим прикладом застосування філософії «кайдзен» в бізнесі є схема організації виробництва PDCA (Plan-Do-Check-Act). Даний принцип лежить в основі управління компанії Toyota та широко використовується на заводах та філіях цієї компанії в усьому світі. Вона полягає у циклічному повторі набору алгоритмів (планування-дія-перевірка-допрацювання), що дозволяє знайти баланс між високоякісною продукцією та повтійним впровадженням змін.

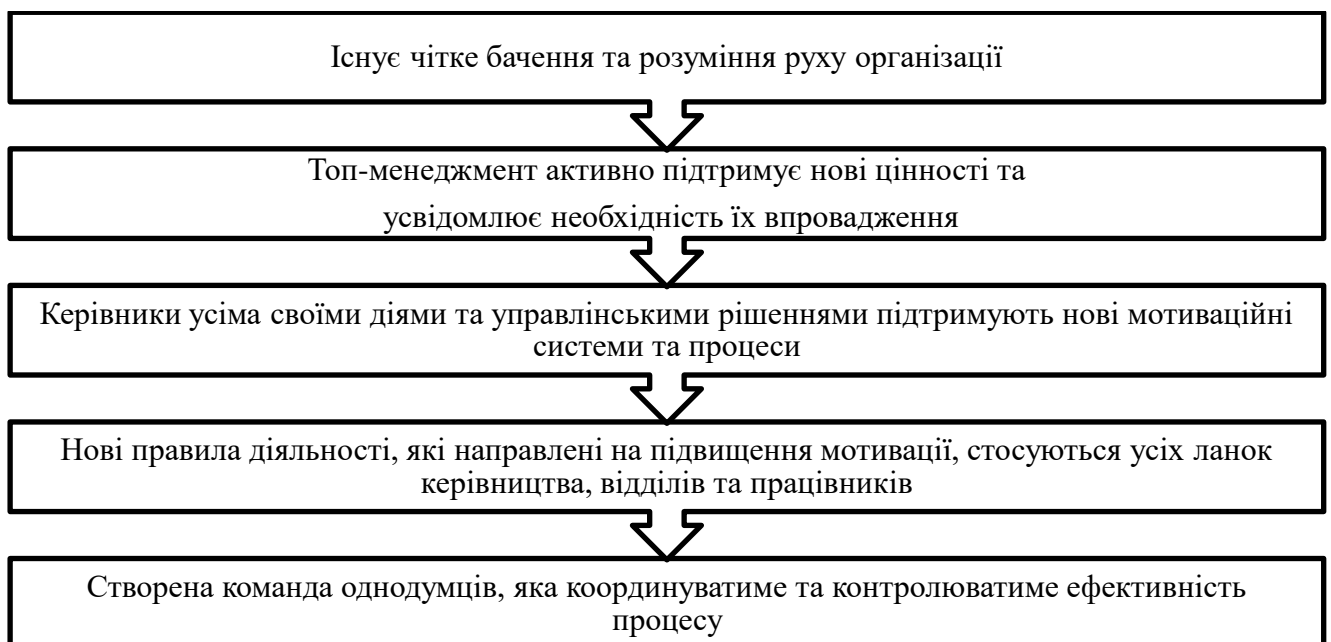
Впровадження філософії «кайдзен» для удосконалення мотивації та підвищення ефективності працівників уже триває не лише серед українських дилерів Toyota та ПП «Тойота-Україна», а й серед інших компаній, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. З 2010 року працює «Кайдзен Клуб» в Україні за підтримки Японського агенства міжнародної співпраці JICA. Під час відкриття клубу відбувся майстер-клас засновника «Кайдзен Інституту» Массакі Імаї. На сьогоднішній день «Кайдзен Клуб» працює у форматі громадської організації, що поєднує японські традиції управління з особливостями української економіки. Даний Клуб сприяє єдності українських та японських цінностей у економічній та соціальній сфері. Членство «Кайдзен Клубу» пропонує [37]:

- участь у тренінгах, присвячених системі «кайдзен»;

- участь у турах на підприємства, що впроваджують дану філософію для удосконалення;
- отримання інформаційної підтримки від Клубу;
- участь у закритих зустрічах Клубу.

Щорічно у центральному офісі «Тойота-Україна» проходить конференція для керівників дилерських центрів України, що стосується залучення українських працівників до «кайдзен». Так представники «Тойота-Україна» діляться з колегами досвідом впровадження даної філософії у центральному офісі. За інформацією спеціаліста по рекламі та PR компанії «Тойота-Україна» станом на 2016 рік у процес безперервного удосконалення було включено 73% працівників центрального офісу. Наступного року планується включення 100% співробітників.

На нашу думку, будь які мотиваційні процеси неможливі без відповідного усвідомлення та управлінських рішень керівництва. Створення ефективної бізнес-моделі мотивації працівників «Тойота-Україна» можливе лише за дотримання особливих умов керівництвом компанії (див. рис. 3.3 ).



**Рис. 3.3. Умови забезпечення ефективності бізнес-моделі мотивації персоналу ПП «Тойота-Україна»**

Джерело: [54-55, 72].



Відповідно до рис. 3.3. найважливішою умовою початку та результативності будь яких мотиваційних програм є висока потреба керівництва підвищити продуктивність працівників та компанії загалом. Наступною умовою є узгодження елементів бізнес-моделі мотивації з керівниками усіх ланок та відділів. Для великих компаній буде корисним створення координуючих груп, які займатимуться моніторингом та визначенням які програми підвищення мотивації є ефективнішими для конкретної групи працівників, а які для усього персоналу компанії.

Таким чином, враховуючи особливості корпоративної культури Toyota Motor Corporation, її вплив на організаційну культуру ПП «Тойота-Україна» та специфіку менталітету українських працівників, бізнес-модель мотивації персоналу ПП «Тойота-Україна» буде виглядати наступним чином (див. рис. 3.4.).



**Рис. 3.4. Бізнес-модель мотивації персоналу ПП «Тойота-Україна»**

Джерело: розроблено автором.

Отже, для здійснення ефективного управління підприємством в умовах швидких та динамічних змін зовнішнього середовища необхідна побудова та застосування ефективної моделі матеріального та морального стимулювання персоналу підприємства ПП «Тойота-Україна» враховуючи тип особистості працівника та його індивідуальні особливості, на основі накопиченого досвіду та світової практики корпорації Toyota і його адаптації до українського ринку. Основою цього є необхідність переходу системи управління від жорсткої ієрархії до взаємодії усього колективу, що сприяє підвищенню трудової активності персоналу, розвитку ініціативності, творчого підходу, покращує результати роботи підприємства та його позиції на ринку.

## Висновки до 3 розділу

Сучасні українські реалії потребують пошуку шляхів становлення нової соціальної системи на основі розвитку високого рівня організаційної культури, яка сприяє не лише розвитку компаній, а й вирішенню загальнонаціональних проблем, які постали перед суспільством.

Кожна транснаціональна компанія, яка планує почати свою діяльність за власними корпоративними правилами на території України повинна бути готовою видозміни деяких норм та цінностей відповідно до особливостей української культури.

Розбіжності поглядів, що виникають при вирішенні організаційних питань можуть спричинити зниження ефективності підприємства. Тому при плануванні організаційного процесу необхідно враховувати особливості стилю управління, національних цінностей, відмінності ринку праці, менталітет суспільства.

Для оцінки національної складової у корпоративній культурі нами було використано підхід Г. Хофстеде, що базується на кількості показників: дистанція влади, індивідуалізм, мужність, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація, толерантність. Організаційна культура в Україні включає наступні ознаки: висока дистанція влади, високий ступінь індивідуалізму, прагнення уникнути невизначеність, «мужність», короткострокова орієнтація, відбиток тоталітарної організаційної культури. Показники, які стосуються українського менталітету були порівняні з показниками японського. Даний аналіз дозволив оцінити складність адаптації японської культури на українському підприємстві.

Таким чином, стратегія адаптації корпоративної культури Toyota на вітчизняному ринку повинна включати: підвищення ролі інтересів особистості, заохочення творчості та духовних принципів організаційної поведінки, зменшення дистанції влади, обмін думками у колективі.

Для того, щоб максимізувати вплив корпоративної культури на діяльність працівників, керівництву потрібно проводити спільні культурні заходи,

різноманітні майстер-класи, «кайдзен» тренінги для того, щоб працівники чітко знали правила діяльності та усвідомлювали власну цінність для організації.

Однією з найважливіших факторів успіху корпоративної культури Toyota є система довічного найму, яка гарантує працівникам посаду, кар'єрний ріст та заробітну плату протягом усього життя. Вихід працівника на пенсію також супроводжується соціальними виплатами та підтримкою від компанії. Toyota є надійним роботодавцем, тому працівники є достатньо мотивованими для ефективної діяльності, адже працювати у даній компанії означає мати особливий статус у японському суспільстві.

Проте, дана система є неефективною в українському суспільстві. Для працівників ПП «Тойота-Україна» найефективніше працює матеріальна мотивація, тобто додаткові виплати, премії, висока заробітна плата.

Для того, щоб підвищити вплив організаційної культури на мотивацію працівників, необхідно проводити корпоративні зустрічі, де описується роль кожної ланки підприємства та особливості взаємодії працівників, важливість узгодженості у діях та рішеннях.

Якщо кожен працівник буде знати свою роль та важливість для компанії, буде усвідомлювати, що він є частиною транснаціональної корпорації, то його діяльність буде направлена на досягнення загально корпоративних цілей. Згідно філософії Toyota, рядові працівники є основою бізнесу, тому їхня висока продуктивність праці є запорукою успіху компанії.

При правильному підході до мотивації працівники будуть зацікавлені у тому, щоб принести користь підприємству. Тому керівництву потрібно періодично проводити тренінги, навчання працівників, брати участь у конкурсах професійної майстерності. Такі заходи підвищують якість обслуговування клієнтів в усіх дилерських центрах України, працівники мають можливість продемонструвати свої здібності та отримати за це премії, призи та особливий статус.

Важливим елементом організаційної культури Toyota є дотримання принципів «кайдзен» безперервного вдосконалення. Ключовим елементом

«кайдзен» є участь усіх працівників компанії в оптимізації організаційних процесів. Тобто кожен може висувати власні ідеї щодо вдосконалення системи управління та діяльності в рамках своєї компетентності.

В Україні дана система активно запроваджується у дилерських центрах та навіть використовується іншими організаціями. З 2010 року працює «Кайдзен Клуб», який допомагає українським підприємствам запровадити японські цінності організаційної культури для підвищення ефективності діяльності.

Загалом мотиваційні процеси, направлені на підвищення ефективності діяльності працівників, неможливі без відповідних рішень керівництва. Мотиваційні програми повинні бути узгоджені усіма ланками управління та відповідати цілям та завданням компанії.

Таким чином, було сформовано бізнес-модель мотивації персоналу для ПП «Тойота-Україна», яка включає системи та програми мотивації працівника для підвищення результативності його діяльності. Дана бізнес-модель орієнтована на врахування типу особистості працівника, його ставлення до праці та самого себе як частини компанії.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження, зазначимо, що в основі стратегії діяльності компанії лежать її цілі та цінності, які формують її особливу організаційну культуру. Досвід багатьох успішних компанії показує, що корпоративна культура – це важливий ресурс для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Осмислення керівництвом та доведення до працівників основних цінностей та принципів діяльності дозволяє швидко приймати управлінські рішення в умовах мінливого середовища. Розуміючи філософію та організаційну культуру, працівники мають орієнтир для своєї діяльності та приймають правильні рішення у випадках, які не прописані або не працюють сформульовані правила.

Проаналізувавши трактування поняття «організаційна культура» вітчизняних та зарубіжних науковців, ми сформуваємо власне визначення. На нашу думку, організаційна культура - це сукупність ідей, цінностей, методів управління, загальноприйнятих норм і правил поведінки, що базуються на особистому досвіді засновників організації та поділяються усіма її працівниками з метою забезпечення їй цілісного та стабільного існування на ринку.

В даний час стало вже традиційним виділяти три рівні корпоративної культури: поверхневий рівень (корпоративна символіка, логотип, прапор та гімн фірми, міфи, легенди тощо); підповерхневий рівень (цінності і норми, які свідомо зафіксовані в документах організації) та глибинний рівень (базові припущення, що виникають у членів організації на підставі досвіду та спільних дій з іншими працівниками). Дані три рівні тісно пов'язані між собою. Вони характерні для будь якої сформованої та сильної організаційної культури.

Так як корпоративна культура має вплив на результативність діяльності компанії, то вона виконує ряд внутрішніх та зовнішніх функцій. Дані функції відповідно мають вплив на внутрішні організаційні процеси та зовнішній імідж організації.

Формування організаційної культури є тривалим та складним процесом, який починається від заснування підприємства. Цінності та цілі організації, які є основою культури, формуються відповідно до мотивів власника, його мети створення підприємства та минулого досвіду. Тобто цінності та цілі впливають з місії та вказують конкретні пункти руху організації. Корпоративні цінності відіграють вирішальну роль в управлінні підприємством та його успішності на ринку, адже недостатнє управління системою цінностей може знизити ефективність роботи навіть найуспішнішої компанії.

Становлення сильної корпоративної культури є особливою ознакою провідних компаній Західної Європи, Японії та США. Керівництво таких компаній шукає шляхи поєднання інтересів та свободи працівників з їхньою прихильністю до правил та етичних норм фірми. Організаційні культури компаній мають ряд особливостей, які виникли під впливом національних традицій, віросповідання, політичного устрою на соціальних норм. Таким чином культури компаній можуть бути цілком протилежні одна одній. Проте спільним є те, що вони однаково ефективно допомагають компанії вести успішну діяльність на ринку.

Toyota Motor Corporation є однією з провідних компаній світу, запорукою успіху якої є не лише розробка новітніх управлінських та виробничих систем, а й сформована власна корпоративна культура. Компанія поширила свою діяльність по всьому світу. З 2003 року в Україна веде свою діяльність ПП «Тойота-Україна», що є офіційним імпортером та дистриб'ютором автомобілів Toyota і Lexus. На сьогодні працюють офіційні дилерські центри Toyota у кожній області України.

Формування та розвиток організаційної культури ПП «Тойота-Україна» здійснюється відповідно до правил ведення бізнесу корпорації Toyota. Таким чином корпоративна філософія, цінності та правила корпорації поширюються на керівництво компанії «Тойота-Україна» та усіх працівників.

Деякі аспекти організаційної культури Toyota було досить легко запровадити в умовах українського ринку та менталітету. Наприклад, благодійна

діяльність, організація програм соціальної відповідальності активно проводяться ПП «Тойота-Україна». Проте ті аспекти, які стосуються корпоративного клімату всередині компанії, відчуття працівниками своєї цінності для організації, відносин між керівниками та підлеглими, ще є не досконалими та суттєво відрізняються від норм організаційної культури Toyota. Це пов'язано з тим, що менталітет, звички та ставлення до праці українського працівника відрізняються від звичок японського працівника.

Постійний ріст працівників, підвищення їхньої кваліфікації є важливою частиною організаційної культури Toyota та втіленням особливого принципу «кайдзен». Таким чином компанією «Тойота-Україна» періодично проводяться тренінги для працівників, конкурси професійної майстерності. Також у дилерських центрах організовуються внутрішньокорпоративні семінари та уроки обслуговування клієнтів.

Використовуючи підхід Г. Хофстеде для оцінки національної складової в організаційній культурі «Тойота-Україна», було визначено кілька рис, що притаманні українським працівникам: велика дистанція влади, високе прагнення уникнути невизначеності, орієнтація та короткий період часу, низький рівень індивідуалізму, мужності та толерантності особистості, суттєвий вплив колишньої тоталітарної організаційної культури. Таким чином, деякі риси (велика дистанція влади, мужність) суттєво відрізняються від тих, які притаманні японським працівникам. З огляду на це, формування корпоративної культури Toyota в українських дилерських центрах повинно сприяти оцінці особливостей духовного розвитку, властивих українцям. Крім того, організаційна культура «Тойота-Україна» повинна бути направлена не лише на розвиток та підтримку українських демократичних цінностей, а й не порушувати загальні цінності та філософію компанії Toyota.

Для максимізації застосування корпоративної культури Toyota на ПП «Тойота-Україна» потрібно проводити спільні культурні заходи, що дозволять познайомитися з працівниками, зрозуміти їх основні принципи та традиції. Також



важливою є соціальна організація на підприємстві, яка полягає у вивченні колективістських трудових та індивідуалістичних цінностей персоналу.

Враховуючи особливості української організаційної культури, потрібно розробити таку стратегію адаптації організаційної культури Toyota на вітчизняному ринку, яка підвищить рівень вітчизняної культури та сприятиме її наближенню до культур інших європейських країн.

Так як корпоративна культура виконує ряд функцій, серед них можна виділити одну з найважливіших – мотиваційну функцію. Взагалі мотивація працівників є важливим інструментом керівництва для виконання усіх завдань компанії. Для ефективності мотиваційних програм потрібно враховувати менталітет працівників, їхнє ставлення до праці та їхні інтереси. Таким чином, бізнес-модель мотивації персоналу ПП «Тойота-Україна» повинна включати матеріальні та моральні мотиваційні програми, які сприятимуть результативності діяльності компанії.

Отже, можна зробити висновок, що Toyota – це не лише марка автомобіля, не лише успішна компанія, та не лише набір передових технологій і систем. Toyota – це ще і філософія, в основі якої лежить розуміння людей та їх мотивації. В систему цінностей компанії входить установка на безперервне вдосконалення («кайдзен»), повага до людей, створення та підтримання командного духу. Досвід цієї компанії заслуговує уваги та вивчення як система базових принципів, орієнтованих не на отримання миттєвої вигоди, а на довгострокову перспективу. Тому керівництву ПП «Тойота-Україна» необхідно розуміти та підтримувати корпоративну культуру Toyota на належному рівні, знаходити спільні риси української та японської культур для подальшого розвитку та формування організаційної культури та корпоративної філософії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С.Г. Про поняття “організаційна культура” / С.Г. Абрамова, І.А. Костенчук // Служба персоналу. - 2009. - №2. - С. 18-22.
2. Аніщенко В.О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень / В.О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С.64-72.
3. Асонов Г.Ф. Особливості економічної культури в США, Японії, країнах Західної Європи / Г. Ф. Асонов, О. А. Хуторенко, Е. И. Шаблій. – К: УкрІНТЕІ, – 1992. – 60 с.
4. Бала О.І. Різновиди та класифікація факторів впливу на корпоративну культуру підприємств / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Тенденції розвитку економіки і формування сучасної системи зовнішньоекономічних зв'язків підприємства»].- Сімферополь: ДиАйПи, 2007. – С. 87-88.
5. Бала О.І. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація / О.Є. Кузьмін, О.І. Бала, Р.Д. Бала // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. — №222. — Т.5. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2007.— С. 178-183.
6. Бала О.І. Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури підприємства / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: тези доп. Всеукр. конф. вчен. і студ. - Тернопіль: ТНЕУ, 2007. – С. 232-233.
7. Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С. В. Василенко – М.: Дашков и К. – 136 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент.: [учебн.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М. : Економист, 2004. - 288 с.

9. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування [монографія] / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
10. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання/Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
11. Гайдай, Ю. Інноваційні аспекти формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі [Текст] / Юлія Гайдай // Управлінські інновації : зб. наук. пр. ТНЕУ / редкол. : Н. Г. Акулова, В. Я. Брич, М. Пітер ван дер Гук [та ін.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2013. - Вип. 3. - С. 102-107.
12. Герасимчук А.А., Козловець М.А., Саух І.В. Соціологія бізнесу: Навч. посібник/ За ред. проф. А.А. Герасимчука. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2006. - 280 с.
13. Грачев М. В. Управление трудом (Теория и практика капиталистического хозяйствования) / Грачев М.В. – М: Наука. – 1990. – 136 с.
14. Григор'єва, М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні [Текст] / М. І. Григор'єва // Економіка та держава. – 2014. – № 5. – С. 35-39.
15. Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев, В. М. Юрьев. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО “МОДЭК”, 2010. – 760 с.
16. Грошев И. В. Организационная культура: учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 “Менеджмент организации”/ И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
17. Джеферрі Л. Корпоративна культура Toyota: уроки для інших компаній [Електронний ресурс] / Джеферрі Л., Майкл Х. // Міжнародний бізнес. – Ділова література, 2016. – Режим доступу: <http://kniga.biz.ua/pdf/1962-Korporativnaya-kultura.pdf>.

18. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А. // Социологические исследования. – 2002. - №12. – С.87-92.
19. Дяків. О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації: праці конф., 22 вер. 2010 р., Київ, Т. 3 / відп. ред. О. П. Дяків. – К.: ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”, 2010. – С. 94-100.
20. За рік в Україні зареєстровано 46 546 продажів нових легкових автомобілів [Електронний ресурс]. – УкрАвтопром: асоціація автовиробників України, 1998-2017. – Режим доступу: <http://ukrautoprom.com.ua/za-god-v-ukraine-zaregistrirovano-46-546-prodazh-novykh-legkovykh-avtomobilej>.
21. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2009. – 236 с.
22. Захарчин Г. М. Роль організаційної культури в системі управління знаннями / Г. М. Захарчин, Р. М. Захарчин // Економіка і управління підприємствами. – вісник ТНЕУ, 2010. - №1. – С. 111-116.
23. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М.Захарчин. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. - 348 с
24. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури / Г. М. Захарчин // Вісн. ТНЕУ, 2009. - №2. – С. 107-110.
25. Історія створення автомобільного бренду Toyota (Тойота) [Електронний ресурс]. – Miuki Mikado. Віртуальна Японія. – Режим доступу: <http://miuki.info/2012/08/istoriya-sozdaniya-avtomobilnogo-brenda-toyota-toyota/>.
26. Итоги авторынка Украины за 2015 год: резкое сокращение продаж и привычный лидер [Електронний ресурс]. – ПАТ «Сегодня Мультимедия». - Режим доступу: <http://www.segodnya.ua/economics/avto/itogi-avtorynka-ukrainy-za-2015-god-rezkoe-sokrashchenie-prodazh-i-privychnyy-lider-680501.html>.

27. Кайдзен – восточная модель управления бизнесом, покори́вша мир [Электронный ресурс]. – Н-Нyсер. – Режим доступа: [http://hyser.com.ua/life\\_style/kajdzen-vostochnaya-model-upravleniya-biznesom-pokorivshaya-mir-60945](http://hyser.com.ua/life_style/kajdzen-vostochnaya-model-upravleniya-biznesom-pokorivshaya-mir-60945).
28. Конарева Л. А. Управление качеством продукции и освоение передовой технологии (Опыт США и Японии) : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эконом. наук : спец. 08605 / Л. А. Конарева. – Москва, 2000. – с.155-170.
29. Корпорации, которые правят миром: Информационно-аналитический портал «Око планеты» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oko-planet.su/politik/politiklist/114646-10-korporaciy-kotorye-pravyat-mirom.html>.
30. Котельников В. Джек Уэлч – лидер корпоративной трансформации: история успеха и главные уроки [Электронный ресурс] / В. Котельников // Центр предпринимательского творчества и системных инноваций. – Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/cs\\_jack\\_welch.html](http://www.cecsi.ru/coach/cs_jack_welch.html).
31. Крилов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества / А. Н. Крилов — [2-е изд.]. – М., 2015. – 352 с.
32. Крупнейшие автомобильные компании в мире [Электронный ресурс]. – Total Rating.ru. – Режим доступа: <http://total-rating.ru/1729-reyting-krupneyshih-avtomobilnyh-kompaniy-2016.html>.
33. Магура М. И. Организационная культура / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. – Самара: Бахрах-М, 2006. – 752 с. – С. 73-102.
34. Машина стала роскошью: что происходит на рынке авто в Украине. Инфографика [Электронный ресурс]. – Информ.-аналіт. вид. «Апостроф», 2014-2017. – Режим доступа: <http://apostrophe.ua/ua/article/business/markets/2015-06-07/mashina-stala-roskoshyu-cho-proishodit-na-ryinke-avto-v-ukraine-infografika/1806>.

35. Оучи В. Дж. Теория "Z": Как американский бизнес может удовлетворять японский вызов / В. Дж. Оучи. – М. : Аддисон-Веслейн, 1981. – С. 23-26
36. Офіційний веб-сайт інформаційно-аналітичної групи «Auto-Consulting» [Електронний ресурс]. – Auto-Consulting. - Режим доступу: [www.autoconsulting.com.ua](http://www.autoconsulting.com.ua).
37. Офіційний веб-сайт Кайдзен Клуб в Україні [Електронний ресурс]. – Кайдзен Клуб, 2010-2017. – Режим доступу: <http://www.kaizenclub.com.ua/>
38. Офіційний веб-сайт компанії «Bosch Україна» [Електронний ресурс]. – Компанія Bosch Україна. – Режим доступу: [www.bosch.ua/](http://www.bosch.ua/).
39. Офіційний веб-сайт компанії «Coca Cola Україна» [Електронний ресурс]. – Компанія Coca Cola Україна , 1992-2017. – Режим доступу: [www.coca-cola.ua](http://www.coca-cola.ua).
40. Офіційний веб-сайт компанії «Toyota Motor Corporation» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toyota.com/>.
41. Офіційний веб-сайт корпорації «Dell» [Електронний ресурс]. – Корпорація Dell, 1999-2017. – Режим доступу: [www.dell.com](http://www.dell.com).
42. Офіційний веб-сайт корпорації «Delta Airlines» [Електронний ресурс]. – Корпорація Delta Airlines, 1992-2017. – Режим доступу: <http://ru.delta.com/>.
43. Офіційний веб-сайт корпорації «IBM» [Електронний ресурс]. – Корпорація IBM, 1995-2017. – Режим доступу: [www.ibm.com/ua-uk](http://www.ibm.com/ua-uk).
44. Офіційний веб-сайт ПП «Тойота-Україна» [Електронний ресурс]. – Компанія “Тойота-Україна”, 2003-2017. - Режим доступу: <https://www.toyota.ua>.
45. Офіційний веб-сайт Тойота Центр Київ «Автосаміт» [Електронний ресурс]. – Тойота Центр Київ «Автосаміт», 2005-2017. – Режим доступу: <http://toyota.com.ua/>.
46. Офіційний веб-сайт Forbes [Електронний ресурс]. – Forbes. – Режим доступу: [www.forbes.com](http://www.forbes.com).

47. ПП «Тойота-Україна» співпрацює з «Trainings For Business» [Електронний ресурс]. – Тренінгова компанія «Trainings for business», 2003-2017. – Режим доступу : <http://tfbiz.com.ua>.
48. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтація, поведінка, культура / Пилипенко В. Є. – К: ПУ «Фоліант», 2005. – 224 с.
49. Пихтовников Д. Организационная культура предприятия / Д. Пихтовников // Бизнес-информ. – 2010. – №4. – С.108-110.
50. Премія Toyota Ichiban [Електронний ресурс]. – ПП «Тойота-Україна». – Режим доступу: <https://www.toyota.ua/customer-service/toyota-ichiban-award.json>.
51. Пронников В. А. Управление персоналом в Японии / В. А. Пронников, И. Д. Ладанов. – М: Наука. – 1999. – 206 с.
52. Роббинз Ст. Основы организационного поведения / Ст. Роббинз – [8-е изд.]. – М.: Вильямс, 2006. – 448 с.
53. Родін О. Концепція організаційної культури: походження і сутність / О. Родін // Менеджмент. – 1998. – №7. – с. 67-77.
54. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. - № 5. – С. 15-16.
55. Скуратівський А. Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців // Вісник УАДУ при Президентіві України. — 2002. — № 1. – С. 255-261.
56. Смолінська, О. Є. Організаційна культура як економічна інституція / О. Є. Смолінська // Економіка та держава. - 2008. - № 1. - С. 44-46.
57. Смолінська, О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури [Текст] / О. Є. Смолінська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - № 3. – С. 129-136.
58. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Н. В. Смолінська // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. - 2011. - № 698. - С. 290-294.

- 59.Собко О.М. Організаційна культура як чинник формування синергічних ефектів у креації вартості підприємства / О.М. Собко // Сталій розвиток // Міжнародний науково-виробничий журнал. – Хмельницький, Тернопіль: Тайп. – 2015. – № 4 [29]. – С. 54–63.
- 60.Спеціальні кредитні умови на моделі Toyota » [Електронний ресурс]. – ПАТ «Креді Агріколь Банк», 2009-2017. – Режим доступу:<https://credit-agricole.ua/>
- 61.Стадник В. В. Менеджмент: навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.:Академвидав, 2003. – 125 с.
- 62.Статистичні дані Асоціації автовиробників України «УкрАвтопром» [Електронний ресурс]. – УкрАвтопром: асоціація автовиробників України, 1998-2017. - Режим доступу: <http://ukrautoprom.com.ua/statistika>.
- 63.Стец І.І. Сучасні особливості формування ефективної організаційної культури промислового підприємства / І.І. Стец // Інноваційна економіка. – 2011. – №5(24). – С. 60-63.
- 64.Стойко І. Вплив культури на розвиток корпорацій (на прикладі корпорацій США, Японії, країн Західної Європи / Ігор Стойко, Василь Гецько // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2010. — Випуск 1 (3). — С. 109-118.
- 65.Сьомий національний конкурс професійної майстерності Toyota [Електронний ресурс]. – Автомедіагруп. – Режим доступу: <https://www.autocentre.ua/ua/news/>.
- 66.Тойота: історія моделей культової марки [Електронний ресурс]. – Автопалац, 2013-2017. – Режим доступу: <http://autopalace.com.ua/news/toyota-istoriya-modelej-kultovoji-marky/>.
- 67.Топ-10 найдорожчих автомобільних брендів 2016 [Електронний ресурс]. – CarDiagram. – Режим доступу: <http://cardiagram.com.ua/top-10-samyh-dorogih-avtomobilnyh-brendov-2016-6282.html>.
- 68.Тульчинский Г. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Тульчинский, В. Терентьева – М.:Вершина, 2007.–352 с.



69. Туровец О.Г. Теория организации: [учебн.] / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. – М.: ИНФРА, 2004. – 128 с.
70. Украинский авторынок за 2016 год вырос на 39% [Электронный ресурс]. – інформ.-аналіт. група Auto-Consulting. – Режим доступу: <http://www.autoconsulting.com.ua/>.
71. Фидельман Г. Новое управленческое мировоззрение / Г. Фидельман // Экономика и жизнь. – 2009. – №45 (9311).
72. Хміль Ф. Про шляхи формування менеджменту в Україні / Ф. Хміль // Економіка України. – 1999. – №11. – С. 92-94.
73. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. / Г. Л. Чайка — К.: Знання, 2005. — 442 с.
74. Шаркова Ф.И. Брендинг и культура организации / Ф. И. Шаркова, В. А. Ткачев – М.: Социальные отношения, Перспектива, 2003. – 268 с.
75. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э. Г. Шейн; пер. с англ. Т. Ю. Ковалева. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
76. Charles W. Strategic Management. / W. L. Hill Charles, R. Jones Gareth // Houghton Mifflin. 2001.
77. Denison, D. R. Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? / D. R. Denison // In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), The Handbook of Organizational Culture. – London: John Wiley & Sons, 2000. – 150 p.
78. Denison, D. R., Mishra, A. Toward a theory of organizational culture and effectiveness / D. R. Denison, A. Mashra // Organizational Science. – 1995. – №6. – pp.204-223.
79. Geert Hofstede Analysis [Электронный ресурс]. – ITIM International. – Режим доступу: <https://www.geert-hofstede.com/ukraine.html>.
80. Lacksonen, T., Rathinam, B., Pakdil, F., & Gülel, D. (2010). Cultural Issues in Implementing Lean Production. Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference (p. Abstract ID: 97). Cancun, Mexico: A. Johnson and J. Miller, eds.

81. Meyer P. Toyota Organizational Culture Characteristics: An analysis [Электронный ресурс]. – Panmore Institute, Business Management, 2017. – Режим доступа: <http://panmore.com/toyota-organizational-culture-characteristics-analysis>.
82. Mullins, L. J. Management and organizational behaviour / L. J. Mullins // Harlow: Person Education Ltd. – 1999. – 168 p.
83. Najem M. Al. The role of culture and leadership in lean transformation: a review and assessment model / M. Al. Najem, H. N. Dhakal, N. Bennett // International Journal of Lean Thinking. – June 2012. - Vol. 3, Issue 1 – 20 p.
84. Ozawa H. Toyota Crisis Throws Spotlight On Japan's Corporate Culture / Harumi Ozawa // Industry Week – 24 Feb 2010. – 25 p.
85. Ravasi D. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture / D. Ravasi, M. Schultz // Academy of Management Journal. – 2006 – Vol. 49, No. 3 – p p. 433-458.
86. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (3rd ed.) / San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
87. Sosnovskikh S. Toyota Motor Corporation: Organizational Culture / S. Sosnovskikh // David Publishing, University of Greenwich, 2016 – Vol. 6, № 7. – pp. 442-454.
88. Takeuchi H. The Contradictions That Drive Toyota's Success / Hirotaka Takeuchi, Emi Osono, Norihiko Shimizu // Harvard Business Review, June 2008.
89. The professional sales force [Электронный ресурс]. – IBM 100: Icons of Progress. – Режим доступа: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/ibmsales/>.
90. The Toyota Way [Электронный ресурс]. – Wikipedia, 2016. – Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Toyota\\_Way](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Toyota_Way).
91. Toyota Industries Report 2015 [Электронный ресурс]. – Toyota Industries Corporation, 31 березня 2015. – Режим доступа: <http://www.bt->

ukraine.com/SiteCollectionDocuments/PDF%20files/reports/tico-annualreport-2015.pdf.

92. Toyota Way 2001 [Електронний ресурс]. – Toyota Global Webcite, 2012-2017. – Режим доступу :[http://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyota\\_away2001.html](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyota_away2001.html).
93. Wong, M. The role of culture in implementing lean production / M. Wong // In International Federation for Information Processing (IFIP). – Boston: Olhager and F. Persson, Eds, 2007. – Vol. 246. – pp. 413-422.