

<http://dx.doi.org/10.15589/jnn20150112>
 УДК 658.3:005.73
 І-84

CORPORATE CULTURE AS AN IMPORTANT FACTOR IN THE ORGANIZATION COMPETITIVENESS

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Inna O. Irtyshcheva
inna.irtyshcheva@nuos.edu.ua
 ORCID: 0000-0002-7025-9857

І. О. Іртищева,
 д-р екон. наук, проф.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв

Abstract. The complex study of the entity, factors, components, and tools of the impact of the corporate culture upon the level of the organization competitiveness has been carried out in the article. It is proved that the company employees with a high corporate culture work with full dedication and high productivity, which makes the company competitive. It is proved that thriving companies carry out something special within, namely they improve the corporate culture, to change the corporate strategy, extend the presence in the market or achieve technological benefits. The corporate culture determines the employees' idea of the company. It is an important source of stability. It creates the conditions for employees to work with full dedication and high productivity, which makes the company competitive. Most of the scientists involved in the organizational problems are now aware that the culture has a powerful impact upon the production indicators and the long-term efficiency of enterprises. Knowledge of the basics of the organizational culture of the enterprise helps new employees interpret the events that take place properly and put the right priorities. The corporate standards encourage a worker's self-awareness and responsibility in performing the tasks which were set before them. The corporate culture is almost always the original mix of values, attitudes, norms, habits, traditions, forms of behavior and rituals peculiar just for this organization. The core of this conglomerate is the values on the basis of which the norms of behavior in the company are formed. The values highlighted and stated by the founders and most respectable members often become the key link, from which depends the cohesion of employees that form the unity of views and actions, ensures the achievement of aims.

Keywords: management; corporate culture; organization; organizational culture; ethics code.

Анотація. Проведено комплексне дослідження сутності, факторів, чинників, інструментів впливу корпоративної культури на рівень конкурентоспроможності організації. Доведено, що співробітники компанії з високою корпоративною культурою працюють із повною самовіддачею і високою продуктивністю, що робить компанію конкурентоспроможною.

Ключові слова: менеджмент; корпоративна культура; організація; організаційна культура; етичний кодекс.

Аннотация. Проведено комплексное исследование сущности, факторов, инструментов влияния корпоративной культуры на уровень конкурентоспособности организации. Доказано, что сотрудники компании с высокой корпоративной культурой работают с полной самоотдачей и высокой производительностью, что делает компанию конкурентоспособной.

Ключевые слова: менеджмент; корпоративная культура; организация; организационная культура; этический кодекс.

REFERENCES

- [1] Bogatyrev M. Organizatsionnaya kultura predpriyatiya [Organizational culture of an enterprise]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Management theory and practice problems*, 2005, no.1, pp. 104–110.
- [2] Vykhanskyi O.S., Naumov A.I. *Menedzhment* [Management]. Moscow, Ekonomist Publ., 2005. 670 p.
- [3] Voronkova V.H., Belichenko A.H., Popov O.M., Riezanova N.O. *Upravlinnia liudskymy resursamy* [Human resources management]. Kyiv, Profesional Publ., 2006.
- [4] Zakharchyn H.M. *Formuvannia i rozvytok orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnykh pidpriemstv*. Avtoreferat Diss. [Formation and development of the organizational structure of machine building enterprises. Author's abstract.]. Lviv, 2010. 40 p.

- [5] Ibrahimova I. Spryiatlyva orhanizatsiina kultura [Favourable organizational culture]. *Biurokraty – Bureaucrats*, 2008, no. 10–12, pp. 63–65; no. 13–14, pp. 66–67.
- [6] *Internet portal dlia upravlyintsiv – Internet portal for managers*. Available at: <http://www.management.com.ua>.
- [7] Kalinichenko, T.I. Teoretychni pidkhody do tлумachennia orhanizatsiinoi kultury [Theoretical approaches to the interpretation of the organizational culture]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Economics and Business Series*, 2010, no. 3, pp. 62–67.
- [8] Kameron K., Kuinn R. *Diahnostyka ta zmina orhanizatsiinoi kultury* [Diagnosis and changing of the organizational culture]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001. 320 p.
- [9] Koshelnyk V.M. Sutnist ta znachennia orhanizatsiinoi kultury u systemi upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tranzitivnoi ekonomiky (Essence and importance of organizational culture in the enterprise management system in the conditions of transitive economy). *Menedzhment – Management*. Available at: <http://www.nbu.gov.ua>.
- [10] Kryhulska T.V. Deiaki aspekty problemy strukturyzatsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Some aspects of the problem of structuring of the organizational culture of an enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Economics and Business Series*, 2010, no. 3, pp. 76–80.
- [11] Moreno Ya.L. *Sotsiometriia: Eksperymentalnyi metod i nauka pro suspilstvo* [Sociometry: Experimental method and a science about society]. Moscow, Akademichnyi Proekt Publ., 2004. 320 p.
- [12] Stoyanova V.A. Otsenka vliyaniya organizatsionnoy kultury predpriyatiya na effektivnost proizvodstvennoy deyatel'nosti [Assessment of the impact of the organizational culture of an enterprise on the effectiveness of its production activity]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom – Management in Russia and abroad*, 2005, no. 1, pp. 3–9.
- [13] Khmil F.I. *Osnovy menedzhmentu* [Management basics]. Kyiv, Akademydav Publ., 2003, 608 p.
- [14] Heracleous L., Marshak R.J. Conceptualizing Organizational Discourse as Situated Symbolic Action. *Human Relations*, 2004, Vol. 57, issue 10, pp. 1285–1312.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Внутрішня обстановка, в якій доводиться працювати менеджерам, включає в себе корпоративну культуру, технологію виробництва, організаційну структуру, приміщення та обладнання. Для успішної конкуренції серед усіх цих факторів надзвичайно важливим є правильне розуміння фактора корпоративної культури компанії. Остання визначає уявлення співробітників про компанію, є важливим джерелом стабільності. За наявності цієї відповідності створюються такі умови, при яких співробітники компанії працюють із повною самовіддачею і високою продуктивністю, що робить компанію конкурентоспроможною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вплив організаційної культури на результати функціонування підприємства досліджувало багато як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Деякі з авторів пов'язують ефективність діяльності із силою культури, кожен при цьому виділяє свій набір елементів культури, якими повинні володіти успішні й ефективні підприємства. Так, Д. Коттер і Д. Хескет дотримуються думки, що «сильно розвинена організаційна культура підприємства підсилює координацію, контроль і єдність цілей підприємства з цілями працівників». Л. Аргоут вважає, що вона впливає на якість, а Д. Руссо особливо підкреслює вплив на прибуток [12]. Дану тему досліджували вітчизняні науковці Г. Салімова, А. Долгов, М. Бо-

гатицьов, Є. Смірнов, В. Стоянова, О. Радченко, Ф. Хміль. Проте залишається потреба у з'ясуванні взаємозв'язку між організаційною культурою та конкурентоспроможністю сучасного підприємства.

МЕТОЮ СТАТТІ є комплексне вивчення сутності, чинників, інструментів впливу корпоративної культури на рівень конкурентоспроможності організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Культура – це набір ключових цінностей, очікувань і норм, які приймаються і поділяються членами організації; неформальні правила, що об'єднують співробітників компанії. Культура корпорації являє собою ніби два організаційних рівні. Верхній подає елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення – одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. На глибшому рівні розташовуються цінності і норми, які визначають і регламентують поведінку співробітників у компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу тощо), випливають із них і позначають їх внутрішню філософію. Зазначені цінності створюються і підтримуються співробітниками організації, кожен працівник має визнавати їх або хоча б виказувати свою лояльність.

Знання основ організаційної культури фірми допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що в ній відбуваються, вірно розставляти

пріоритети. Корпоративні норми стимулюють самосвідомість і відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання. Корпоративна культура майже завжди є оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, властивих лише даній організації. Ядром цього конгломерату, безсумнівно, є ті з них, на основі яких формуються норми поведінки в компанії. Цінності, визнані й декларовані засновниками і найбільш авторитетними членами, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, що формує єдність поглядів і дій, забезпечує досягнення цілей.

Цінності організації можуть істотно впливати на мотивацію, взаємодію співробітників, плінність кадрів і ефективність діяльності у цілому. Єдина і зрозуміла співробітникам система цінностей (призначення і цілі компанії, принципи здійснення виробничої діяльності, заходи по відношенню до персоналу, споживача і якості продукції) та адекватних способів їх реалізації (поведінка менеджерської ланки, правила і норми організації, способи взаємодії, система роботи з персоналом) створює середовище для ефективної праці. Наявність спільних цінностей здатна об'єднувати людей у групи, створюючи потужний імпульс для досягнення цілей організації. У такому середовищі відбувається істотне поліпшення комунікацій, кожному співробітнику надається можливість найбільш повно та ефективно використовувати свій потенціал, і, як наслідок, підвищується загальна мотивація до праці. Крім цього, створюються умови формування корпоративної ідентичності співробітників, яка виявляється у визнанні себе частиною організації, а її цінностей – своїми.

Моделі організаційної культури докладно розглянуті зарубіжними науковцями К. Камероном і Р. Квінном [8]. Автори виділяють чотири моделі організаційної культури (рис. 1).

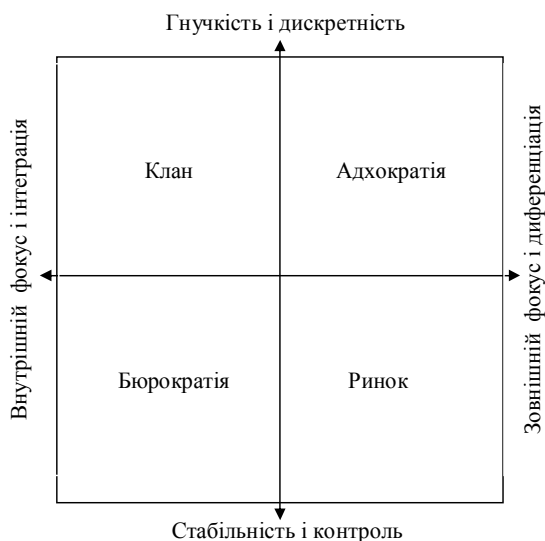


Рис. 1. Моделі організаційної культури

Клан. Такі компанії нагадують організації сімейного типу, вони пронизані згуртованістю і співучастю.

Адхократія. Компанії з культурою, де генеруються новаторські і випереджаючі час рішення. Тут преважують тимчасові команди і проектний підхід.

Ринок. Компанії з агресивними ринковими стратегіями, основні цінності яких – результат, сила і конкурентоспроможність. Організація займається бізнесом з метою перемоги, а головне завдання менеджменту – вести компанію до результатів.

Бюрократія. Культура ієрархії, властива стабільним організаціям. Робота людей регламентована процедурами і процесами – в компанії правлять стандарти, правила, контроль, система обліку, а також існує чітка лінія розподілу повноважень з ухвалення рішень. Стабільність і передбачуваність – основні цінності.

Як показує практика, не існує організацій з монокультурою. Завжди переважає один тип культури, але є й прояви інших. При діагностиці культури важливо розуміти, чи відповідає вона точці життєвого циклу організації. Є певна кореляція між віком організації та типом культури, яку вона сповідує (з урахуванням галузевої специфіки). Очевидно, що на металургійному підприємстві ніколи не буде переважати адхократія, але елементи цієї культури (наприклад, проектні команди) цілком можна інтегрувати.

Розглянемо типовий приклад молодшої української компанії. При переході від сімейного типу ведення бізнесу (кланова культура) до професійного необхідно правильно формувати адхократичну культуру, оскільки саме вона здатна забезпечити зростання й розвиток. Це культура розквіту, культура професіоналів. Для багатьох компаній такий перехід стає колосальною проблемою, оскільки відбувається нівелювання значення лідера, влада якого базується на «батьківському» авторитеті. За цих умов неабиякого значення набуває особистий приклад лідера.

Як зазначають зарубіжні науковці, культури породжуються лідерами, які транслиують групі індивідуальні цінності. Завдання лідера – управляти і контролювати прояв усіх елементів культури з певною метою: прищепити організації цінності, які будуть її розвивати, а не гальмувати. Команда зчитує цінності керівника. Коли лідер декларує «рівність і братерство», але при цьому ховається за трьома дверима, люди розцінюють це як максимальне дистанціювання та ієрархічність влади. Ось яскравий приклад того, як насправді транслиуються цінності. У Генрі Форда, наприклад, взагалі не було власного кабінету: весь свій час він проводив на виробництві. Особистий приклад лідера – необхідна, але недостатня умова успіху.

Не менш важливого значення набуває система розвитку персоналу. Саме цей механізм Джек Велч вибрав для зміни культури у General Electric. Він створив центр розвитку менеджменту GE-Кротонвіль,

що став центром організаційних перетворень у компанії. Система розвитку – це не тільки тренінги, а й обмін досвідом, участь у складних проектах і т. д.

Останім часом особливої популярності набуває Compliance Management і етичний кодекс. Compliance Management – світова практика в менеджменті, яка допомагає регулювати поведінку персоналу. Взагалі, цей механізм орієнтований на формалізацію рамок, які не рекомендується порушувати. Документ, на якому заснований Compliance Management, в різних компаніях називається по-різному, але його класична назва – «етичний кодекс». Щоб такий кодекс працював, він повинен забезпечувати механізм управління етичними нормами поведінки. Це включає в себе способи виявлення порушень, перевірку фактів, механізм ухвалення рішень, санкції та, найголовніше, – донесення інформації про результати (оголошення, статистика у внутрішньокорпоративних газетах тощо).

Compliance Management – культурний феномен. Найкраще цей механізм приживається у великих компаніях. У невеликих часто немає необхідності у такому масштабному механізмі, проте деякі його елементи слід застосовувати.

Одним із яскравих прикладів застосування такого документу є «Кодекс корпоративної етики викладачів (співробітників) Факультету економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова».

Не менш важливою складовою корпоративної культури є управління за компетенціями. За допомогою матриці компетенцій ми управляємо всіма зав'язаними на цій системі процесами – відбором, адаптацією, розвитком, ротацією, мотивацією і винагородою. А це величезне поле для виховання потрібних нам цінностей у співробітників компанії. Новачки – оплот майбутнього організації. Як чистий аркуш, вони моментально зчитують неписані правила поведінки і культуру, яку їм транслиують. Якщо HR-департамент не бере участі у формуванні потрібної культури серед нових співробітників, вони будуть адаптуватися на неформальному рівні, і невідомо, до чого це призведе.

Способи ухвалення рішення в організації досить різні. В одних компаніях це відбувається на рівні кулуарів, а в інших – на рівні нарад, обговорень і мозкових штурмів. В одній українській компанії власник впровадив таке правило – будь-яка ініціатива з нижчого рівня повинна потрапити наверх до заходу сонця, оскільки ідея, що не отримала свого розвитку протягом 48 годин, – вмирає. Отже, потрібен механізм, що забезпечить потрапляння ідей до людей, які ухвалюють рішення. Це допоможе створити в компанії атмосферу вільного проходження інформації, яка передбачає відсутність покарання. Таким чином формуються фундаментальні цінності – довіра і право на помилку.

Розглянемо більш детально, що відрізняє надзвичайно успішні фірми від інших. Яким чином Wal-Mart залишила позаду Sears і Kmart – двох найбільших у світі роздрібних торговців? Wal-Mart досягала успіху, поки її найбільші суперники робили зусилля з розпродажу підрозділів, заміни головних керівників (причому не один раз), драматично скорочували свої розміри і закривали оптові склади. Як процвітала Southwest Airlines, коли кілька її конкурентів просто йшли напролом (наприклад, Eastern, Pan-Am, Texas Air, People Express)? Як домагалися успіху Circuit City, Tyson Foods і Plenum Publishing, коли їхні конкуренти швидко здавали позиції?

Ключовою складовою в кожному конкретному випадку є щось не цілком помітне, не дуже явне, але набагато сильніше за перераховані вище ринкові фактори. Головною відмінною особливістю цих процвітаючих компаній, їх найбільш важливою конкурентною перевагою, найбільш потужним фактором, який вони виділяють як ключову складову свого успіху, є культура їх організацій. Успіх названих вище фірм визначався радше цінностями компаній, ніж ставленням до ринкових сил; швидше заповідями особистісного характеру, ніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; турботою про розуміння ситуації, ніж проблемами ресурсної переваги.

По суті, навіть важко назвати хоча б одну процвітаючу компанію, яка сприймалася б лідером у своїй справі і не мала б цілком виняткової організаційної культури. Згадайте імена найбільш процвітаючих фірм, таких наразі всім відомих, як Coca-Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonalds, Merck, Microsoft, Rubbermaid, Sony, Toyota. Буквально кожна лідируюча організація володіє укладеною, добре видимою культурою, яка чітко розпізнається її найманими працівниками. У ряді випадків вона закладалася засновником фірми, наприклад Уолтом Діснеєм, іноді формувалася поступово, у міру того, як сприймала виклики зовнішнього середовища та долала наявні ззовні перешкоди, наприклад Coca-Cola.

Культуру деяких організацій послідовно розвивали команди менеджерів, які ставили собі за мету систематичне поліпшення показників діяльності своєї компанії, наприклад General Electric. Отже, прагнучи змінити корпоративну стратегію, розширити присутність на ринку або досягти технологічних переваг, процвітаючі компанії здійснюють щось особливе всередині себе. Стратегія, ринкова присутність і технології, безсумнівно, важливі, та процвітаюча фірма ставить в основу іншу силу. Вона з'являється завдяки здатності абсолютно унікальної корпоративної культури зменшувати ступінь колективної невідзначеності (інакше кажучи, спрощувати загальну для всіх співробітників систему інтерпретації), створювати громадський порядок (тобто вносити ясність

в очікування членів колективу), забезпечувати цілісність (за рахунок ключових цінностей і норм сприймаються усіма як вічні і передавані з покоління у покоління), створювати відчуття причетності до організації та відданості спільній справі шляхом об'єднання членів групи і висвітлювати бачення майбутнього, даючи тим самим заряд енергії для руху вперед.

Таким чином, фірма черпає сили при розвитку і вмілому веденні корпоративної культури. Більшість науковців, що займаються проблемами розвитку організацій, нині усвідомлює, що культура потужно впливає на виробничі показники діяльності та довгострокову ефективність підприємств. Вражаючи картину впливу культури на поліпшення показників їх діяльності демонструють результати емпіричних досліджень KS Cameron & DR Ettington, D. Denison, H. Trice & J. Beyer. Одна з публікацій JP Kotter & JL Heskett висвітлює результати інтерв'ю з 75 поважними фінансовими аналітиками, робота яких полягала у пильному спостереженні за діяльністю певних індустріальних організацій і корпорацій [14]. Кожен аналітик порівнював показники дванадцяти найбільш процвітаючих фірм із показниками десяти фірм нижнього рівня. Хоча праця аналітика є стереотипною, оскільки заснована майже виключно на твердо встановлених даних, тільки один із сімдесяти п'яти показав, що культура мало впливає на показники роботи фірми або зовсім не має на них впливу. Всі інші підтвердили, що культура є визначальним фактором довгострокового фінансового успіху.

ВИСНОВОК

1. Отже, у формуванні іміджу організації велике значення мають її внутрішня культура та взаємодія з культурою зовнішнього середовища. Кожна органі-

зація має атрибути, що створюють її імідж. «Зовнішність» організації, її імідж залежать від багатьох складових діяльності: від того, чим займається організація, хто її клієнти, які люди в ній працюють, якими ресурсами вона володіє, як прагне виглядати в очах тих, хто її оточує, тощо.

2. До корпоративної культури відносять усі ті атрибути, які належать до культури взагалі: систему цінностей, правил, норм, міфи, традиції, ритуали, способи циркуляції інформації, мову тощо. Це певна система загальних цінностей, відносин та орієнтирів стосовно того, що відбувається у фірмі. Вона пізнається менеджерами та іншими співробітниками організації у процесі вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем. Розуміння культурних традицій, які сформувалися в організації, дає можливість новим її членам правильно мислити, відчувати і розуміти колег.

3. Результати діяльності будь-якого підприємства необхідно пов'язувати з його організаційною культурою, оскільки вона є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації. Як система елементів, організаційна культура лежить в основі організації управління всіма чинниками діяльності підприємства (трудовими ресурсами, матеріалами, капіталом й інформацією). Життєвий потенціал сучасного підприємства, його успішне функціонування й виживання у конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій розвитку діяльності, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління і висококваліфікованих працівників, а й від його сформованої організаційної культури, що займає ключове місце у системі управління сучасними підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Богатырев, М.** Организационная культура предприятия [Текст] / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104–110.
- [2] **Виханский, О. С.** Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2005. – 670 с.
- [3] **Воронкова, В. Г.** Управление людскими ресурсами: философские zasady [Текст] : навч. посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов ; під ред. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006.
- [4] **Захарчин, Г. М.** Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Г. М. Захарчин. – Л. : Нац. ун-т «Львівполітехніка», 2010. – 40 с.
- [5] **Ібрагімова, І.** Сприятлива організаційна культура [Текст] / І. Ібрагімова // Бюрократи. – 2008. – № 10–12. – С. 63–65; № 13–14. – С. 66–67.
- [6] Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.
- [7] **Калініченко, Т. І.** Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури [Текст] / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. – Сер. Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 62–67.
- [8] **Камерон, К.** Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куїнн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
- [9] **Кошельник, В. М.** Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки [Електронний ресурс] / В. М. Кошельник // Менеджмент. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

- [10] **Кригульська, Т. В.** Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства [Текст] / Т. В. Кригульська // Держава та регіони. – Сер.: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 76–80.
- [11] **Морено, Я. Л.** Соціометрія: експериментальний метод і наука про суспільство [Текст] / Я. Л. Морено. – М. : Академічний проект, 2004. – 320 с.
- [12] **Стоянова, В. А.** Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности [Текст] / В. А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 3–9.
- [13] **Хміль, Ф. І.** Основи менеджменту [Текст] : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
- [14] **Heracleous, L.** Conceptualizing Organizational Discourse as Situated Symbolic Action [Text] / L. Heracleous, R. J. Marshak // Human Relations. – 2004. – Vol. 57 (10). – P. 1285–1312.

© І. О. Іртицева

Надійшла до редколегії 07.11.2014

Статтю рекомендує до друку член редколегії ЗНП НУК
д-р екон. наук, проф. *В. Н. Парсяк*