

УДК 338.22.021
JEL D4

Штанько О.І.⁷

студент, Київський міжнародний університет (Київ, Україна)
<https://orcid.org/0000-0002-4516-6173>

Могилевська О.Ю.⁸

к.е.н., Київський міжнародний університет (Київ, Україна)
<http://orcid.org/0000-0001-8482-7950>

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У статті розглядаються ключові аспекти стратегічного управління промисловим комплексом. Обґрунтована необхідність інноваційного розвитку інтеграційних процесів. Виявлені особливості формування організаційної культури стратегічних альянсів в умовах сучасного ринку.

Ключові слова: організаційна культура, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, стратегічний альянс.

Штанько А.И.

студент, Киевский международный университет (Киев, Украина)

Могилевская О.Ю.

к.э.н., Киевский международный университет (Киев, Украина)

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА

В статье рассматриваются ключевые аспекты стратегического управления промышленным комплексом. Обоснована необходимость инновационного развития интеграционных процессов. Выявлены особенности формирования организационной культуры стратегических альянсов в условиях современного рынка.

Ключевые слова: организационная культура, социальная ответственность, конкурентоспособность, инновационный потенциал, стратегический альянс.

⁷ Штанько Олександр Ігорович, студент магістратури економічного факультету, Київський міжнародний університет (Київ, Україна)

⁸ Могилевська Ольга Юріївна, к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва, менеджменту, Київський міжнародний університет (Київ, Україна)

Shtanko O.*Student, Kyiv International University (Kyiv, Ukraine)***Mohylevska O.***Ph.D in Economics, Kyiv International University (Kyiv, Ukraine)*

THE FORMING OF INNOVATIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION BUSINESS

The article deals with the key aspects of strategic management by an industrial complex. The necessity of innovative development of integration processes is grounded. The features of forming of an organizational culture of strategic alliances are educed in conditions of modern market.

Keywords: organizational culture, social responsibility, competitiveness, innovative potential, strategic alliance.

Актуальність проблеми. Останніми десятиліттями ХХ століття стратегічні альянси як особлива форма взаємодії юридично самостійних компаній набули значного поширення в різних галузях бізнесу. Поява і розвиток стратегічних альянсів як особливого виду кооперації і спеціалізації незалежних компаній було обумовлено цілою низкою причин. По-перше, ринок, який став динамічнішим, зажадав створення гнучких організаційно-правових систем, які швидко й адекватно реагують на зовнішні зміни. По-друге, провідні компанії, які активно займаються реінжинірингом, створили передумови для об'єднання своїх ключових бізнес-компетенцій у цілях досягнення більшої ефективності у відповідних альянсах. По-третє, навіть великі корпорації почали дуже гостро відчувати недолік власних ресурсів для здійснення глобальних стратегій. Основними цілями об'єднань було зниження ризиків та отримання ефекту від масштабу бізнесу. При цьому компанії намагались управляти принципово новими формами співпраці, використовуючи старі методи.

Проблема в тому, що дотепер не розроблена повноцінна модель створення й управління успішним стратегічним альянсом в умовах сучасного ринку. Якщо первинні альянси були традиційними спільними підприємствами, що здійснюють спільні операції зі збуту і закупівлі продукції, освоєнню нових видів бізнесу і ринків, то сучасні альянси – це складні бізнес-структури, які включають велику кількість партнерів, які працюють на різних територіях і ринках, а також на різних ділянках технологічного ланцюга.

Управління такими альянсами вимагає від менеджерів високої кваліфікації і досконаліших методів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світова тенденція створення відкритого ринкового простору веде до того, що безліч компаній випробовують труднощі, намагаючись гнучко реагувати на стрімкі зміни конкурентного середовища, використовуючи лише власні ресурси і можливості. В умовах, що поєднують обмеженість ресурсів і можливостей з лібералізацією ринку і технологіями, першочерговим завданням будь-якого підприємства є збереження на колишньому рівні своєї конкурентоспроможності, а також знайти способи її підвищення, мінімізуючи вплив змін зовнішнього середовища на хід свого нормального розвитку.

Особливої актуальності у зв'язку з цим набуває проблема управління стратегічними альянсами як формою міжфірмової співпраці, до якої найчастіше прибігають підприємства різних галузей з метою посилення своїх конкурентних позицій і виконання різного роду завдань і яка, при цьому, дозволяє кожному з учасників зберегти свою юридичну самостійність.

Проблемам створення стратегічних альянсів та управління їх діяльністю присвячена досить велика кількість робіт у зарубіжній і вітчизняній літературі. Основний внесок у вивчення цих проблем був зроблений такими авторами, як М.Е. Портер, Ф. Котлер, И. Ансофф, Б. Гарретт, Е.В. Ленський, А.А. Нещадін, А.А. Томпсон, В.І. Черенков, Р. Уелборні та ін. Водночас, низка проблем усе ще залишається нерозв'язаною. Основною з них є відсутність консолідованої моделі організаційної культури ведення спільного бізнесу, перспектив його розвитку в межах стратегічного альянсу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних підходів до процесу формування організаційної культури в стратегії інноваційного розвитку промислових комплексів. При переході до ринку відбувається поступовий відступ від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративної дії до ринкових відносин і відносин власності, що базуються на економічних методах. Тому потрібна розробка принципово нових підходів до пріоритету корпоративних цінностей. Необхідно повернути свідомість працівника до споживача, перейти до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному глузді і моральних цінностях. Ієрархія відходить на другий план, поступаючись місцем культурі й ринку.

У світі, що характеризується процесами глобалізації технологій, які постійно і швидко змінюються, продукції і бізнес-процесів, стійка перевага організації може

полягати в її здатності ефективно акумулювати і поширювати знання в організації. Організація повинна прагнути швидше за конкурентів отримувати більше знань про характер свого зовнішнього і внутрішнього середовища, їх взаємозв'язку. Поза своїми межами організація повинна вдосконалювати знання у сфері споживачів, постачальників, конкурентів, технологій, загальної економічної і політичної обстановки. У межах промислової корпорації необхідно прагнути кращого розуміння джерел своїх компетенцій. Взаємини партнерів з альянсу вкрай невизначені, що приводить до складності розробки стратегічних рішень. Де і як провести межу між співпрацею і конкуренцією? [3].

Названі проблеми відображають складність соціально-економічної ситуації, у якій здійснюється формування системи стратегічного управління промисловими альянсами, і являють інтерес для подальшого дослідження. Усе зростаюче значення споживача і людського ресурсу в розвитку бізнесу дає поштовх до обґрунтованішого і складнішого аналізу повсякденних економічних переконань і поведінки.

Результати дослідження. Перед підприємством, яке вирішило вступати до альянсу, ставиться завдання впродовж обмеженого проміжку часу оцінити свою стратегічну позицію, на підставі отриманого результату намітити низку потенційних партнерів, характеристики яких найбільшою мірою відповідають самому підприємству і співпраця з якими дозволить досягти бажаного результату.

Стратегічний альянс – це, передусім, інструмент розробки і реалізації стратегій компаній, що входять до нього, організаційна структура зі складними внутрішніми зв'язками і своєю особливою стратегією розвитку. На відміну від звичайної компанії, стратегічні зміни альянсу повинні відображати як зміни зовнішнього середовища, так і зміни внутрішніх взаємозв'язків між партнерами з альянсу. Ключ до успішного довгого життя стратегічних альянсів – ефективне навчання і пристосування як один до одного, так і до змін довкілля [7].

Вирішальні чинники управління, які гарантують успіх альянсам, – це адекватні механізми інтеграції спеціалізованих структурних одиниць, що забезпечують їх ефективну взаємодію. Багато в чому успіх стратегічного альянсу зумовлюється організаційною культурою його учасників. Такі корпоративні цінності учасників, як дотримання балансу співпраці і суперництва, роблять істотний вплив на результати діяльності стратегічного альянсу.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, також як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожна фірма унікальна по-своєму, тому і

процес вироблення стратегії для кожної окремої фірми унікальний, оскільки він залежить від позиції фірми на ринку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик вироблюваного нею товару або послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох чинників. Водночас, є деякі теоретичні моменти, які дозволяють говорити про узагальнені принципи вироблення стратегії поведінки в процесі здійснення стратегічного управління промисловим комплексом.

У сучасній літературі організаційна культура трактується як набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації і виражаються в заявлених організацією цінностях. Відносини між культурою і результатами роботи організації залежать багато в чому від змісту тих цінностей, які затверджуються конкретною культурою в організації. Організаційна культура служить основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва, методів ухвалення рішень, способів поведінки. Але кінцевий результат багато в чому залежатиме від ефективності управлінських практик і процедур, застосування інноваційних методів управління.

Організаційну культуру промислової корпорації, на наш погляд, можна розглядати на підставі таких характеристик:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації.
2. Комунікаційна система і мова спілкування.
3. Діловий етикет.
5. Тайм-менеджмент у загальній системі управління.
6. Партнерські стосунки.
7. Цінності і норми поведінки.
8. Бізнес-філософія компанії.
9. Процес розвитку і професійного утворення персоналу.
10. Трудова етика і мотивація.

Вищезгадані характеристики культури корпорації відображають сенс концепції організаційної культури. Проте необхідно розуміти, що в одній організації може бути багато «локальних» культур, які можуть співіснувати тільки в розрізі однієї загальної культури.

Кожна компанія має власний, тільки їй властивий організаційний стиль. У кожній фірмі існує власна філософія і принципи, особливі методи розв'язування проблем й ухвалення рішень, власний кодекс цінностей, що мають найбільше значення для цієї компанії, а також особлива система внутрішніх стосунків. Вищеперелічені компоненти якнайповніше виражають корпоративний дух, бізнес-ідеологію корпорації. Організаційна культура корпорації пов'язана з традиціями, стилем роботи і внутрішнім середовищем

компаній, що утворюють її. Важливе значення надається поняттям, що характеризують стиль компанії: якість, сервіс, цінова політика, професійний рівень персоналу. Основою організаційної культури є філософія компанії, що визначає правила, процедури та етичні норми ведення бізнесу.

Організаційна культура не є статичною, раз і назавжди встановленою формою відносин у компанії. Зміни, що відбуваються в динамічному зовнішньому середовищі, нерідко приводять до пошуку нових методів управління, нових поведінкових стандартів. Зміна лідерів і вищого менеджменту корпорації також може привести до виникнення нових ціннісних орієнтирів і бізнес-процедур. Причиною змін у концепції організаційної культури, як звичайно, є освоєння нових видів бізнесу, завоювання нових ринків, зміна кількісного і якісного складу персоналу.

Сильна організаційна культура і її тісний зв'язок із стратегією корпорації є потужними важелями управління персоналом з метою поліпшення його роботи. Для впровадження в життя стратегічного плану організаційна культура повинна йти паралельно зі стратегічною лінією корпорації, створювати сприятливий інноваційний клімат, підтримувати в співробітників почуття власної значущості в бізнесі, формувати партнерські стосунки, націлені на співпрацю.

Принципи стратегії інноваційного розвитку промислового альянсу можуть вступати в суперечність з принципами організаційної культури. Тісний зв'язок між стратегією і культурою веде до досягнення максимальних результатів, тому зміни, що проводяться в організаційній культурі, вимагають високої міри компетентності з боку керівництва компанії.

Одним з найочевидніших чинників, що забезпечують успіх стратегічного альянсу на ринку, є рівень професіоналізму вищого менеджменту. Ефективні дії менеджерів з приведення у відповідність основних принципів організаційної культури і вибраної стратегії допускають: оцінку діяльності корпорації; облік інтересів внутрішніх і зовнішніх партнерів; відкритість до нововведень і здобуття нових знань; мотивацію персоналу наслідувати нові методи ведення бізнесу; пояснення змін, що відбуваються у внутрішній політиці; створення сприятливого бізнес-середовища для реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Висновки. Ефективне управління промисловим стратегічним альянсом вимагає від сучасного менеджера стратегічного мислення й уміння розробляти загальну стратегію.

Перевагами стратегічного мислення, що має первинне значення в інноваційному розвитку промислового альянсу, є:

- формування системного підходу до управління бізнесом і забезпечення спрямованості всієї організаційної системи до ключових аспектів інноваційної стратегії;
- чіткіше реагування на нові можливості і загрозливі тенденції, аналіз взаємного впливу один на одного компаній, що входять до корпорації;
- можливість для менеджерів розумно трансформувати капітальні і людські ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- створення середовища, що сприяє ухваленню ефективних спільних стратегічних рішень [6].

Спільне ведення бізнесу, використання сумарного інноваційного потенціалу, розробка і виконання унікальної стратегії може вивести промислову корпорацію на провідні позиції, забезпечуючи просування її товарів або послуг допоки вона не стане лідером у цій галузі.

Завдання керівництва з формування напряму розвитку включає розробку цілей, постановку завдань і формулювання стратегії. Стратегія формується як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зовнішнє оточення, що впливає на стратегічний розвиток промислового альянсу, – це економічні, соціальні, політичні і громадські чинники; привабливість галузі; ринкові можливості і загрози. До головних внутрішніх чинників можна віднести: сильні і слабкі боки групи компаній, що входять до промислової корпорації, конкурентні можливості, креативність персоналу, філософію й етику бізнесу, організаційну культуру і загальні цінності. Реалізація стратегії – це функція не лише вищого менеджменту, а робота для всієї управлінської команди, де менеджери несуть відповідальність у межах своїх повноважень і причетності до бізнес-цінностей, що формуються організаційною культурою.

Організаційна культура має велике значення для успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку, оскільки вона формує сприятливий бізнес-клімат і ділову репутацію, які сприяють виконанню поставлених завдань і роблять свій внесок в досягнення успіху. Організаційна культура визначає цінності і переконання, етичні норми і традиції, які наслідують акціонери, вищий менеджмент і рядові співробітники, філософію та ідеологію, які лежать в основі ключових політик і бізнес-установок компанії. Отже, організаційна культура відображає стиль роботи компанії на ринку, формує її імідж, що є ключовим чинником інноваційного потенціалу.

У кожній компанії формується власна «філософія» управління, яка характеризує рівень управлінської етики й організаційної культури. Поступово виникає і розширює свої межі оновлена ділова культура, націлена на задоволення вимог ринку, на пріоритет громадських, а не особистих цінностей. На наш погляд, в основу єдиної

організаційної культури стратегічного альянсу повинна лягти концепція стратегічного партнерства, яка вимагає, щоб були збалансовані такі чинники, як прибуток корпорації, потреби внутрішніх і зовнішніх клієнтів, інтереси суспільства. Формування загальних цінностей, а потім спільне отримання і справедливий розподіл вигоди від партнерської взаємодії гарантують промисловій корпорації тривале життя, низький рівень ризику виходу на нові ринки і можливість збільшення прибутку в довгостроковій перспективі.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.К. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999.
3. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
4. Котлер Ф. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Ф. Котлер, Н. Ли; пер. с англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005.
5. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Е.В. Ленский. – М.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2001.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.
7. Нецадин А.А. Бизнес и общество. Выгодное партнерство / А.А. Нецадин. – М.: Вершина, 2006.
8. Портер М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; пер. с англ. – [2-е изд.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Конкуренции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. – [12-е изд.] – М.: ИД «Вильямс», 2002. – 928 с.
10. Тычинский А.В. Адаптивные методы управления НИОКР как конкурентным фактором в условиях глобальной конкуренции / А.В. Тычинский. – М.: Изд-во МГУ, 2005.
11. Черенков В.И. Глобальная маркетинговая среда: опыт концептуальной интеграции / В.И. Черенков. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2003. – 367 с.
12. Уелборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе / Р. Уелборн; пер. с англ. – М.: Вершина, 2004. – 327 с.

References

1. Aaker, D. (2002), *Strategicheskoe razvitie upravlenija* [Strategic development of management], Piter, S-Peterburg, (in Russ.)
2. Ansoff, I. (1999), *Novaja korporativnaja strategija* [New corporate strategy], Piter, S-Peterburg, (in Russ.)
3. Garrett, B. and Dyussozh, P. (2002), *Strategicheskie alyansy* [Strategic alliances], INFRA-M, Moskva, (in Russ.)
4. Kotler, F. and Li, N. (2005), *Korporativnaja social'naja otvetstvennost'. Kak sdelat' kak mozhno bol'she dobra dlja vashej kompanii i obshestva* [Corporate social responsibility. How to do as many as possible good for your company and society], Standart, Kyiv, (in Russ.)
5. Lenskij, E.V. (2001), *Korporativnyj biznes* [Corporate business], Armita-Marketing, Menedzhment, Moskva, (in Russ.)
6. Meskon, M. H., Al'bert, M. and Hedouri, F. (2005), *Osnovy menedzhmenta* [Management bases], Delo, Moskva, (in Russ.)
7. Neshadin, A. A. (2006), *Biznes i obshestvo. Vygodnoe partnerstvo* [Business and society. Advantageous partnership], Vershina, Moskva, (in Russ.)
8. Porter, M. E. (2006), *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competition strategy. Methodology of analysis of industries and competitors], 2nd ed, Al'pina Biznes Buks, Moskva, (in Russ.)
9. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (2002), *Strategicheskij menedzhment: Konkurencii i situacii dlja analiza* [Strategic management: Competitions and situations for an analysis], ID «Vil'jams», Moskva, (in Russ.)
10. Tychinskij, A. V. (2005), *Adaptivnye metody upravlenija NIOKR kak konkurentnym faktorom v uslovijah global'noj konkurencii* [Adaptive methods of management of research and experienced designer works as by a competition factor in the conditions of global competition], Izd-vo MGU, Moskva, (in Russ.)
11. Cherenkov, V. I. (2003), *Global'naja marketingovaja sreda: opyt konceptual'noj integracii* [Global marketing environment: experience of conceptual integration], Izd-vo S.-Peterb. univ-ta, S-Peterburg, (in Russ.)
12. Uelborn, R. (2004), *Delovye partnerstva; kak preuspet v sovместnom biznese* [Business partnerships: how to succeed in joint business], Vershina, Moskva, (in Russ.)