

Т.Ю. Білоусько, канд. екон. наук, доцент
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Постановка проблеми. Організація – це складний механізм, який поєднує інтереси особистості та групи, стимули та обмеження, жорстку технологію та інновації, безумовну дисципліну та вільну творчість, нормативні вимоги та неформальні ініціативи. Організація має свій облік, культуру, традиції та репутацію. Вона впевнено розвивається, коли має обґрунтовану стратегію та ефективно використовує ресурси.

Важко переоцінити значення наукового обґрунтування всіх сторін функціонування організацій в сучасній Україні, коли відбувається радикальна зміна соціально – економічних відносин. Нові вимоги до побудови та поведінки організації висувають ринкові відносини, підприємницька активність, розвиток різноманітних форм власності, зміна функцій та методів державного регулювання та управління.

Саме перехід до ефективних форм організації та управління, побудованих на наукових принципах, стає головною умовою успіху економічних реформ. Тобто, конкуренція продукції та послуг, стає по суті, конкуренцією організацій, використаних форм, методів та майстерності управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень щодо сутності організаційної культури, факторів її формування та зв'язку із успішною діяльністю підприємств свідчить про глибокій інтерес з боку як зарубіжних так й вітчизняних науковців. Так, проблеми сутності та факторів формування організаційної культури детально розглядалися в роботах Г. Хофстеда [2], Е. Шейна [3], К. Камерона, Р. Куїна [13], В. Андрійчука [1], С. Абрамової [5], В. Анищенко [6] та ін. Зв'язок між організаційною культурою та успіхом організації досліджували О.С. Виханський, А.І. Наумов [4], В. Компанієць [8], С. Клименко, Т. Омеляненко [11], О.Харчишина [14] та ін.

Однак, питання факторів формування організаційної культури, її впливу на ефективність діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможність залишаються недостатньо вирішеними.

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення сутності поняття «організаційна культура», визначення її складових та вплив

організаційної культури на формування конкурентних переваг організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна культура – це нова галузь знань, що входить в серію управлінських наук. Вона виділилася також з порівняно нової галузі знань – організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності в організації.

Проблематика організаційної культури багатогранна, адже вона перебуває на перетині таких наук, як менеджмент, психологія, культурологія, педагогіка, соціологія, філософія та відповідно, потребує комплексних наукових досліджень на засадах системного підходу.

Науковці виділяють чотири взаємопов'язаних напрями, в межах яких здійснюється вивчення організаційної культури: управлінський, економічний, етнокультурний та психологічний [1]. У межах нашого дослідження розглядається проблема управлінського та економічного аспектів формування та розвитку організаційної культури в контексті забезпечення конкурентних переваг організації.

Суспільство складається з множини організацій, з якими пов'язані всі аспекти та прояви людського життя. Організація представляє собою свідомо координоване соціальне утворення із визначеними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети або цілей. При цьому під «свідомо координоване» розуміється управління, а під «соціальне утворення» – те, що організація складається з людей або їх груп, що взаємодіють між собою [2]. Саме розгляд та розуміння організацій як співтовариств, що мають єдине розуміння своїх цілей, значення і місця, цінностей та поведінки, обумовило появу поняття «організаційна культура».

Значення і роль організаційної культури були усвідомлені практиками і теоретиками менеджменту не відразу. Інтерес до культурних особливостей організації з'явився приблизно у кінці 70-х рр. ХХ ст. і був викликаний переоцінкою ролі персоналу в діяльності організації, а також служби персоналу в системі управління організацією. Тема організаційної культури почала активно обговорюватися з 60-70-х рр. ХХ ст., але істотний крок вперед був зроблений в 80-х рр. ХХ ст. Едгаром Шейном. Він вважав, що організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийнятного способу дії, аналізу і прийняття рішень [3, с. 57].

Цю думку підтримують и продовжують О.С. Виханський і О.І. Наумов, які зазначають, що організаційна культура представляє собою

набір найважливіших, спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих підприємством, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій [4].

Дефініцій поняття організаційної культури існує дуже багато, и ми вважаємо, що головним в них є зазначення системи цінностей, повсякденних, інколи неусвідомлених положень, правил поведінки членів організації, їх ідеології, переконань, систем знань, ритуалів тощо.

Значення організаційної культури визначається рядом обставин. Вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про компанію, є важливим джерелом стабільності і спадкоємності, що створює у її співробітників почуття безпеки. В той же час знання організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації і розуміти оточення. Культура сприяє високій відповідальності працівника при виконанні поставлених перед ним завдань. Організаційна культура формує певний імідж підприємства, що відрізняє його від будь-якого іншого, створює систему соціальної стабільності в організації та постійно змінюється у міру зміни людей і подій на підприємстві [5].

Організаційна культура орієнтована на внутрішнє середовище і проявляється, перш за все, і головним чином в організаційній поведінці співробітників. Сюди слід віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їх виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятій (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці, активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в корпоративній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаних цінностей, які об'єднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому [6].

Досліджуючи механізми формування організаційної культури підприємства необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування. Серед зовнішніх чинників можна виділити наступні:

- національний фактор;
- інституціональний фактор;
- науково-технічний прогрес;
- ділові партнери;
- власники, інвестори;
- конкуренти.

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати організаційні

культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

- Особистість керівника (лідера);
- Рівень компетенції;
- Розмір підприємства;
- Сфера діяльності підприємства;
- Стадія життєвого циклу підприємства [7].

Сильна організаційна культура визначає послідовність дій працівників. Вони чітко розуміють, яка поведінка відповідає конкретному моменту часу. Передбачуваність, впорядкованість та послідовність діяльності в організації формується за допомогою високої формалізації. Більш того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь який формальний контроль. Чим сильніша культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти розвитку формальних правил та положень для управління поведінкою працівників. Адже це все буде в у підсвідомості працівника, сприймаючого культуру організації.

Культура організації може виявитися прийнятною для певного періоду часу і умов. Зміна умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін культури організації, яка стримує підвищення її ефективності.

Яким чином організаційна культура впливає на ефективність та конкурентоспроможність організації? Ефективність потребує, щоб культура організації, її стратегія, внутрішнє середовище (технологія) та зовнішнє середовище (конкурентне поле) були приведені у відповідність. Стратегія організації, яка формується з урахуванням вимог динамічно змінного ринку передбачає організаційну культуру, що ґрунтується на індивідуальній ініціативі, ризику, високій інтеграції, адекватному сприйнятті конфліктів та широкому спілкуванні. Стратегія, що націлена на перспективу розвитку виробництва продукції, фокусується на ефективності, кращій роботі при стабільному оточенні. Вона більш успішна, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризик та конфлікти. Щоб добитися успіху в конкурентній боротьбі, нині недостатньо просто показати високий прибуток і продемонструвати потенціал інноваційного й технологічного росту. Важливо також нарощувати соціальний і людський капітал, завойовувати суспільну довіру, забезпечити міцну цивільну й політичну підтримку як окремим компаніям, так і бізнесу в цілому [8].

Сучасні науковці розглядають питання визначення показників (чинників впливу) рівня організаційної культури в умовах нової парадигми

управління, заснованої на інноваційному управлінні, та пріоритетної ролі працівника у виробничому процесі [9, с. 93].

У працях М. Семикіної однією з головних ідей є те, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва вимагає не лише зростання технологічного рівня виробництва, залучення інвестицій, а й формування корпоративної культури, гідного стимулювання наполегливої творчої праці керівників і персоналу підприємств щодо вдосконалення інноваційного менеджменту, створення умов для постійного збагачення й оновлення знань, зацікавленості працівників у розробці та ефективному впровадженні нових проектів і технологій [10, с. 550].

Сьогодні в економічній літературі, що присвячена проблемам стратегічного успіху підприємств в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам.

Так, сучасні швейцарські та німецькі економісти, які багато уваги приділяють розробці концепції факторів успіху підприємства, поділяють всі ключові фактори успіху на дві групи: стратегічні фактори успіху та ключові компетенції. Перша група – стратегічні ринкові фактори успіху - включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом (якість продукції, додаткові послуги, ціна).

Друга група – ключові компетенції – являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Серед головних, загальних по своєму значенню, ключових компетенцій є управлінські, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі окремих функцій можна виділити: стратегічний менеджмент, фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу, організаційні структури, процеси прийняття рішень, процеси контролю, система комунікацій і її ефективність [11].

Слід відзначити, що в останні роки все більше науковців та керівників ефективно функціонуючих організацій почали приділяти належну увагу проблемам формування компетентності, вміння, навичок успішного управління та організаційній культурі підприємств, як важливим факторам формування конкурентних переваг. Адже, конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над

конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками.

Отже, слід врахувати, що формування конкурентних переваг підприємства неможливо без урахування конкурентоспроможності зайнятого персоналу як безпосередньо на підприємстві, так і у галузі, регіоні й країні, у якій воно функціонує. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу [12].

При цьому, надзвичайно складним питанням у теорії та практиці формування організаційної культури залишається оцінювання впливу організаційної культури на діяльність підприємства. Дотепер не існує єдиної методики оцінки культури підприємства.

Так, К. Камертон та Р. Куїнн пропонують оцінювати організаційну культуру за двома вимірами: перший, що характеризує ступінь гнучкості за шкалою (від організаційної багатогранності до організаційної непорушності); другий вимір відрізняє критерії, що підкреслюють внутрішню орієнтацію (інтеграцію та єдність) від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією (диференціацією та змагальністю) [13, с. 349]. Тому формування організаційної культури не є одноразовим актом, а являє собою процес перевірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу, додержання яких зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки з даного дослідження і подальші перспективи у даному напрямку. Підвищення уваги до розвитку людського та соціального ресурсу обумовлює на сучасному етапі актуальність дослідження питань організаційної культури підприємств. Сьогодні визнається, що організаційна культура є головною рисою найуспішніших компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, наймогутнішим чинником їх успіху.

Завдяки ефективно діючій організаційній культурі підприємства можуть перебудовувати свою як внутрішню, так і зовнішню політику, що допоможе їм ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку, мати високу конкурентоспроможність [14].

При цьому потенціал організаційної культури обумовлює конкурентоспроможність підприємства лише за умов практичної реалізації системи наступних заходів: забезпечення прозорості та своєчасності інформації; роз'яснення та усвідомлення значущості культурних та

моральних цінностей робітниками; залучення працівників до прийняття рішень; формування програми культурної адаптації персоналу; формування системи заохочення ротатії, навчання, підвищення кваліфікації працівників; формування позитивного іміджу організації як у суспільстві, так і серед персоналу; формування системи заохочення творчої діяльності.

В перспективі необхідним вважаємо вирішити питання особливостей формування організаційної культури безпосередньо аграрних підприємств з урахуванням їх специфіки функціонування та галузевих відмінностей.

Бібліографічний список: 1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик / В. Андрійчук, Л. Бауер. – К.: КНЕУ, 1998. – 316 с. 2. Hofstede G. Cultures and Organizations, Software of the Mind [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.geert-hofstede.com>. 3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: [пер. с англ.] / Э.Х. Шейн. – СПб, Питер, 2002. – 336 с. 4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с. 5. Абрамова С.Г. О понятии “организационная культура” / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук // Служба персонала. – 2009. – № 2. – С. 18-22. 6. Аніщенко В.О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень / В.О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64-72. 7. Тарасюк В.Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В.Д. Тарасюк // Учетные записки Таврич. нац. ун-та им. В.И. Вернадского. Том 22 (61). – 2009. – № 2. – С. 333-340. 8. Компанієць В.В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства / В.В. Компанієць, В.В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 39. – С. 236-239. 9. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г.В. Назарова, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с. 10. Семикіна М. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури / М. Семикіна, О. Масленко // Проблеми економіки та управління: вісн. ЛНУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 579. – С. 549–554. 11. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко., Д.О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с. 12. Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства / В.О. Кравченко, В.Г. Никифоренко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 260-263. 13. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: [пер. с англ.] / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

14. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор забезпечення конкурентоздатності підприємства / О.В. Харчишина // Наукові праці НУХТ. – 2009. –№ 29. – С. 139-141.

Билоусько Т.Ю. Формирование организационной культуры как фактора конкурентных преимуществ. В статье уточнено сущность понятия «организационная культура», проанализировано ее основные функции в контексте формирования конкурентных преимуществ организации. Также определено влияние организационной культуры на эффективность деятельности и конкурентоспособность организации.

Bilousko T. Forming of the organizational culture as a factor of competitive edges. Essence of the concept «Organizational culture» has specified in the article, its basic functions in the context of organization competitive edges forming has analyzed. Influence of organizational culture on efficiency of organization activity and competitiveness has also defined.