

УДК 316.62:658.3

**В.В. ТЮТЛІКОВА**

*Харківський національний економічний університет*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

*Проведений теоретичний аналіз сутності та змісту організаційної культури дозволив визначити її особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності виробничої організації, як рідкісного і найбільш складно відтворювального ресурсу. Оскільки організаційна культура існує в контексті національної ділової культури і перебуває під її сильним впливом, в статті представлено зведений аналіз типів організаційної культури. Основними напрямками удосконалення організаційної культури виробничих організацій, з метою підвищення їх конкурентоспроможності, є створення атмосфери творчості, професіоналізму, лояльності, що тісно пов'язано з розвитком культури знань та інформаційної культури.*

**Ключові слова:** організаційна культура, економіка знань, виробнича організація, культура знань, інформаційна культура, конкурентоспроможність.

### **Вступ**

На сучасному етапі розвитку економіки, провідними характеристиками якої є не тільки створення нових знань і випуск високотехнологічної продукції з високими споживчими якостями, але й широке ефективне використання нових знань і цієї продукції в усіх галузях народного господарства і сферах діяльності людини, розвиток виробничих організацій залежить від інтенсивності підприємництва та інновацій, тобто ефективного використання знань.

Достаток робочої сили і сировинних ресурсів, сьогодні у меншій мірі розцінюється як конкурентна перевага. Вирішальним фактором економічного зростання і стійких стратегічних переваг стає інтелектуальний капітал виробничої організації, а її перевага над аналогічними конкуруючими

з нею організаціями передбачає досягнення конкурентних переваг в управлінні. Тому особливу роль відіграють знання працівників організації, їх навички прийняття та реалізації рішень. Ці знання накопичуються на основі досвіду вирішення завдань з управління.

На активізацію інноваційної діяльності виробничої організації впливають зовнішні і внутрішні фактори. І якщо серед зовнішніх факторів важлива роль належить конкуренції, то одним з найважливіших внутрішніх чинників розвитку виробничої організації є організаційна культура.

До недавнього часу вважалося, що в конкурентній боротьбі перемагає найсильніший, і зусилля менеджерів спрямовувалися на те, щоб стати кращою організацією, в умовах переходу до економіки знань конкурентні зусилля спрямовуються на те, щоб стати унікальною організацією. Унікальність організації забезпечується насамперед, рідкісними та незамінними ресурсами до яких і належить організаційна культура.

Таким чином, у забезпеченні конкурентоспроможності організації особливу роль відіграє організаційна культура, яка відноситься до рідкісних і найбільш складно відтворювальних нематеріальних ресурсів виробничої організації.

## **1. Формулювання проблеми**

Метою даної статі є визначення ключових напрямів розвитку організаційної культури для підвищенні конкурентоспроможності виробничої організації.

В рамках розвитку економіки знань на перше місце вийшли питання пов'язані з створення сприятливої робочої середи, використання нового типу менеджменту, спрямованого на розвиток і управління знаннями в організації. Для розв'язання цих питань провідні організації на перше місце поставили організаційну культуру, як необхідну умову. Культура в області виробництва в умовах економіки знань за важливістю починає обганяти технології, оскільки більш пов'язана з людським фактором, який в 21 столітті виходить на перше місце, яке раніше належало машинам, інструментам і іншим ресурсам.

Згідно ресурсної теорії, забезпечення конкурентоспроможність виробничої організації в довгостроковому плані можливо за рахунок унікаль-

них ресурсів. Д. Барні для оцінки ресурсів, що дозволяють досягти довгострокової стійкої конкурентної переваги, запропонував чотири критерії – ресурс повинен бути цінними, рідкісними, неповторними, незамінними [1, с. 271].

На сьогоднішній день організаційна культура розглядається як частина інтелектуального капіталу виробничої організації. Так Т. Стюарт, виділяючи людський, споживчий і організаційний капітал, відносить організаційну культуру до останнього, розглядаючи її як частину організаційного знання поряд з системами управління, технічним та програмним забезпеченням, патентами, брендами і т.п. [1, с. 271].

Е. Брукінг відносить організаційну культуру до частини інтелектуального капіталу, названої ним інфраструктурним капіталом, так як вона формує середовище, в якому працюють і спілкуються працівники компанії [1, с. 271].

Аналіз сутності організаційної культури представлений в працях вітчизняних і зарубіжних авторів [1 – 9] показав, наявність різних трактувань та підходів до визначення цього явища, що свідчить про складність і багатогранність організаційної культури. Так наприклад, Е. Шейн характеризує організаційну культуру як набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність тепер. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі співробітниками прийняттого способу дії, аналізу і прийняття рішення [4]. Французький дослідник організаційної культури Н. Деметр підкреслював, що організаційна культура – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, які поділяють усі його члени [5, с. 50]. Це означає, що в організації кожен співробітник зв'язаний спільним поглядом на те, що являє собою його підприємство, яка в нього економічна і соціальна роль, яке місце воно займає серед своїх конкурентів, які його зобов'язання перед клієнтами. Лі Куан Ю, відомий китайський діяч, при визначенні організаційної культури з акцентував увагу на тому, що культура має досить глибокі корені, її не можна відчутти на дотик, але вона реальна цінність, і її сприйняття, соціальні приписи, вихідні положення – все це викристалізовується в людській свідомості [5, с. 50].

Як більшість понять в організаційно-управлінських дисциплінах, поняття організаційної культури не має єдиного «правильного» тлумачення, але використовуючи те спільне, що властиве більшості визначень, російські вчені О.С. Віханський і А.І. Наумов узагальнюють: організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і отримують вираження в заявлених організацією цінностях, які визначають людям орієнтири їх поведінки і дій [9].

В межах менеджменту організаційна культура стає потужним стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності виробничої організації, що підвищує її значимість для менеджерів. Однак на більшості вітчизняних підприємств не приділяється достатньої уваги формуванню та розвитку організаційної культури. До того ж, збільшення ролі знань в мінливих економічних умовах призводить до формування нових цінностей, які необхідно враховувати менеджерам виробничих організацій, для забезпечення конкурентних переваг у майбутньому.

## 2. Вирішення проблеми

Організаційна культура є сполучною ланкою, що об'єднує співробітників організації. Результатом такої взаємодії є синергетичний ефект, що сприяє успіху компанії. Синергія окремих груп та організації в цілому не може бути скопійована, тому організаційна культура є незамінним активом виробничої організації. Унікальна організаційна культура як результат спільної діяльності людей, пов'язаних місією, загальними цінностями, правилами, придбаним досвідом, корпоративними знаннями, є джерелом нових ідей, створення конкурентоспроможних продуктів і послуг, що дозволяє організації тривалий час зберігати конкурентоспроможність.

Організаційна культура існує в контексті національної ділової культури і перебуває під її сильним впливом. Це призвело до виникнення типології національних культур, в основу яких були закладені найважливіші ціннісні орієнтації та вірування, зведений аналіз яких наведено в табл. 1.

Аналіз типів організаційної культури (табл. 1), дозволяє говорити про життєздатність кожного типу культури в сучасних умовах, але їх ефективність визначається насамперед динамічністю зовнішнього середовища та завдань, що вирішує організація або її підрозділ.

Таблиця 1

Аналіз типології організаційних культур

Типи організаційних культур	Характеристики			
	Роль лідера	Основне завдання керівника	Основні якості, що вимагаються від співробітника	Характер спілкування між співробітниками
Бюрократична культура (організація армійського типу), Культура ролі (Ч. Хенді) Ієрархічна культура (К. Камерун і Р. Куїнн), Бюрократична культура	формальна влада, заснована на статуті чи положенні	доведення конкретних обсягів роботи, контроль виконання завдань	чіткість в роботі, суворе дотримання функціональних обов'язків	в межах виконуваних обов'язків
Підприємницька культура (організація клубного типу), Культура влади (Ч. Хенді) Кланова культура (К. Камерун і Р. Куїнн), Підприємницька культура	неформальний авторитет, визнання права на керівництво	делегування повноважень, консультування	уміння самостійно працювати і відповідати за свої дії	неформальне насичене
Культура лідера (організація клубного типу), Культура влади (Ч. Хенді) Кланова культура (К. Камерун і Р. Куїнн), Органічна культура	чіткий розподіл функціональних обов'язків і відповідальності	створення єдиного колективу односторонніх	підпорядкування власних інтересів для досягнення спільної мети	обмежене і несуттєве
Культура професіоналів (наукові групи), Культура особистості (Ч. Хенді) Едхократична культура (К. Камерун і Р. Куїнн), Парципативна культура	координація групової взаємодії в єдиному напрямі	заохочення кожного члена колективу в розширенні сфери діяльності	вміння працювати в команді	колективна взаємодія

Дослідження типів організаційної культури сучасних вітчизняних підприємств [10, 11] показують, що в реальних умовах господарювання на підприємствах у чистому вигляді не може існувати жоден тип організа-

ційної культури. На кожному підприємстві існують наявні характеристики всіх типів культури. Ці дослідження стають основою для реформування, свого роду переорієнтації, організаційної культури на нові цінності, оскільки в сучасних економічних умовах ефективне створення, розповсюдження і використання підприємством знань, стає нагальною потребою та призводить до формування нових цінностей, а відповідно і до виділення нових типів культури, які можна представити як надбудови до існуючих типів організаційних культур. Такими новими типами культур є культура знань та інформаційна культура, які можуть бути інтегровані в існуючу культуру організації незалежно від її типу. Процес реформування організаційної культури не повинен руйнувати вже сформовану систему цінностей, а повинно бути спрямовано на її розвиток. Це пов'язано з тим, що організаційна культура існує в будь-якій організації - сформована вона стихійно, або цілеспрямовано. Люди часто не усвідомлюють цю культуру, поки не зіткнуться з новою. Різка «перебудова» організаційної культури може викликати нерозуміння і, як наслідок, опір з боку персоналу підприємства.

Організаційна культура орієнтована на знання сприяє формуванню нових цінностей, закріплення їх у нормах поведінки і принципах роботи персоналу. Вона повинна забезпечити створення для працівників організації такої атмосфери і обстановки, які сприяли б залученню в процес систематичного накопичення, широкого розповсюдження знань і регулярного обміну ними всіх працівників організації.

Культура знань виводить на перший план такі цінності організації, як генерування ідей як джерела нових знань, інновації, інформаційна відкритість, готовність до змін, навчання.

Організаційна культура сучасних організацій повинна сприяти створенню нового знання, генерації ідей, новаторства, творчості у всіх підрозділах. Сучасні економічні реалії ставлять перед працівниками виробничих організацій нові завдання, використовуючи свої знання, навчитися генерувати нові ідеї, а також посилювати новаторський елемент в ідеях, які народилися в іншому місці. Щоб домогтися ефективності в цій галузі, керівництво повинно знати, якого роду ідеї потрібні, вміти дати їм оцінку і вибрати ті, які відповідають необхідним вимогам.

Найбільш повно сутність культури знань розкривається через такі її види як: культура пізнання – націлена на визначення найкращого способу роботи організації; культура розуміння – передбачає вироблення системи культурних цінностей; культура мислення – представляє бізнес як послідовність проблем, а завдання управління – у визначенні цих проблем і пошуку інформації про засоби їх вирішення; культура навчання – передбачає експеримент, конструктивну дискусію, визнання помилок.

Культура знань тісно пов'язана з інформаційною культурою. Інформаційні технології повинні забезпечити пошук необхідної інформації, миттєвий і вільний доступ к даним, їх накопичення в організаційній пам'яті, бути ефективним засобом комунікації, обміну та розповсюдження знань. Сучасні інформаційні технології безпосередньо впливають на бізнес-процеси і підвищують конкурентоспроможність організації в цілому.

Кожна організація має свої культурні особливості, які відрізняють її від інших організацій, тому що вона є результатом взаємодії унікальних людей – працівників організації.

Основним напрямком удосконалення організаційної культури виробничих організацій, з метою підвищення їх конкурентоспроможності, є створення атмосфери творчості, професіоналізму, лояльності.

## **Висновки**

Організаційна культура визначається як спосіб здійснення діяльності в рамках певної організації, це означає, що її співробітники беруть на себе конкретні зобов'язання з метою успішної адаптації даної організації в зовнішньому середовищі, а також успішної внутрішньої інтеграції. Ці зобов'язання представляються як свого роду спільна програма намірів співробітників. Визначаються прийнятні для всіх правила поведінки, які приписують, що припустимо, а що ні. Розробляються правила, що визначають порядок взаємовідносин між співробітниками, співробітників з клієнтами та партнерами. Все це може бути формалізовано і представлено у вигляді кодексу корпоративного управління, корпоративної поведінки, етичного чи соціального кодексу та інших документів.

Будь-яка стратегія організації може бути реалізована тільки через відповідну організаційну культуру. Наприклад, забезпечення довгостроково-

го лідерства в зниженні витрат можливо тільки при наявності організаційної культури та цінностей, що сприяють підтриманню «цінкової переваги компанії».

Завдання, що стоять сьогодні перед виробничими організаціями спрямовані на створення стратегії управління знаннями для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, і це неможливо без створення певної організаційної культури, спрямованої на формування знань, їх поширення, обмін і використання персоналом організації.

## Література

1. *Управление знаниями в корпорациях [Текст]: учеб. пособ.* / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова. – М.: Дело, 2006. – 304 с.
2. *Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учеб. пособ.* / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
3. *Доронін, А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток [Текст]: монографія* / А.В. Доронін. – Х.: ВД «ІН-ЖЕК», 2008. – 320 с.
4. *Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст]* / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: «Питер», 2007. – 336 с.
5. *Палеха, Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури [Текст]: навчальний посібник* / Ю.І. Палеха. – К.: Видавництво Європейського університету, 2002. – 337 с.
6. *Макеєва, В.Г. Культура предпринимательства [Текст]: учебное пособие* / В.Г. Макеєва. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 217 с.
7. *Корпоративна культура [Текст]: навчальний посібник* / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
8. *Сидоров, В.І. Європа нова – Україна молода: Стратегії інновацій [Текст]* / В.І. Сидоров. – Ніжин: ТОВ "Видавництво "Аспект-Поліграф", 2007. – 68 с.
9. *Виханський, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник* / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
10. *Дороніна, М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства [Текст]: моногр.* / М.С. Дороніна. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
11. *Дороніна, М.С. Управління організаційною поведінкою [Текст]: моногр.* / М.С. Дороніна, В.В. Тютлікова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с.

Надійшла до редакції 20.01.2012



**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри соціології і психології управління **М.С. Дороніна**, Харківський національний економічний університет.

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ**

***В.В. Тютликова***

Проведенный теоретический анализ сущности и содержания организационной культуры, позволил определить ее особую роль в обеспечении конкурентоспособности производственной организации, как редкого и наиболее сложно воспроизводимого ресурса. Поскольку организационная культура существует в контексте национальной деловой культуры и находится под ее сильным влиянием, в статье представлено сводный анализ типов организационной культуры. Основными направлениями совершенствования организационной культуры производственных организаций, с целью повышения их конкурентоспособности, является создание атмосферы творчества, профессионализма, лояльности, тесно связанное с развитием культуры знаний и информационной культуры.

**Ключевые слова:** организационная культура, экономика знаний, производственная организация, культура знаний, информационная культура, конкурентоспособность.

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE FACTOR OF COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY**

***V.V. Tyutlikova***

The performed theoretical analysis of the nature and content of organizational culture, allowed to determine its specific role in ensuring the competitiveness of manufacturing organizations, as rare and most difficult reproductive resource. As organizational culture exists in the context of national culture and business under its strong influence in the article the summary analysis of types of organizational culture. The main directions of improving the organizational culture of manufacturing organizations to improve the ircompetitiveness, is to create an atmosphere of creativity, professionalism, loyalty, which is closely associated with the development of cultural knowledge and information culture.

**Keywords:** organizational culture, knowledge economy, industrial organization, culture of knowledge, information culture, competitiveness.

**Тютлікова Вікторія Валеріївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри соціології і психології управління харківського національного економічного університету.