

УДК 658.1

**О. В. Харчишина, O.V. Kharchyshyna, к. е. н., доцент**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF ENTERPRISE  
COMPETITIVENESS**

*У статті узагальнено основні положення концепції організаційної культури підприємств. Обґрунтовано значення організаційної культури в системі управління та механізм її впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто складові та структура організаційної культури, основні аспекти формування організаційної культури на підприємстві*

**Ключові слова:** організаційна культура, конкурентоспроможність, стратегічне управління

*The paper generalizes the principal points of the concept of organizational culture of enterprises. The paper substantiates the importance of organizational culture in the system of management and the mechanism of it influence on enterprise competitiveness. It also dwells upon components and the structure of organizational culture, the main aspects of forming of organizational culture at enterprises.*

**Key words:** organizational culture, competitiveness, strategic management

**I. Вступ.** Для багатьох вітчизняних підприємств в сучасних умовах актуальними є проблеми організаційного розвитку, підвищення ефективності використання людських ресурсів, посилення конкурентних позицій. Формування організаційної культури все частіше сприймається керівниками підприємств як важлива умова ефективності організації і засіб ідентифікації фірми та її диференціації серед безлічі конкурентів. Саме такий підхід до управління дає можливість створити фірмі необхідну репутацію, а отже, отримати суттєві переваги в перспективі. У зв'язку із цим в сучасних умовах є сенс «...говорити про конкуренцію не стільки між фірмами, скільки між їх організаційними формами і корпоративними культурами» [1, с.33].

Дослідження культурного поля підприємства проводяться на стику кількох наук, що визначає місце теорії організаційної культури у системі знань. Вивчення організаційної культури почалось в світлі проблем стратегічного менеджменту. Але теорія організаційної культури використовує також надбання таких наук та галузей знань як соціологія (зокрема, економічна соціологія, соціологія малих груп), психологія (зокрема, психологія управління, організаційна психологія, соціальна психологія), етика, культурологія (прикладна культурологія), естетика, антропологія. Міждисциплінарний характер теорії організаційної культури частково пояснює наявність широких розбіжностей у трактуванні самого поняття культури підприємства, а також його основних складових і характеристик.

В даний час вітчизняні та зарубіжні вчені зосередили свої дослідження на таких теоретичних і практичних аспектах організаційної культури підприємства: оцінка і управління організаційною культурою (К.Камерон, Р.Куїнн, Т.Діл, А.Кеннеді, Д.Денісон, Е.Шейн, Ч.Хенді, В.Співак, Л.Хаєт), роль організаційної культури у стратегічному управлінні персоналом і підприємством в цілому (Й.Кунде, Д.Ульріх, Г.Тульчинський, Є.Малінін, В.Воронкова), оцінка впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління полікультурними організаціями (Ч.Хамптед-Тернер, Ф.Тромпенаарес, Г.Хофстед, К.Хайяши, Г.Лейн, Дж.Дистефано, Р.Льюїс). На жаль, в Україні проводиться недостатньо досліджень щодо вивчення суті, стратегічного значення, оцінки і формування організаційної культури, тим більше в умовах підприємств харчової промисловості. А тому дана стаття покликана виправити це становище і зробити внесок у розробку теоретичної бази таких досліджень.

**II. Постановка завдання.** Метою дослідження є систематизація існуючих уявлень про суть організаційної культури, її значення в системі управління та механізму її впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. В процесі дослідження використовуються такі методи пізнання: діалектичний, монографічний, системний підхід, метод аналізу і синтезу.

**III. Результати.** В сучасній теорії менеджменту склалось уявлення про організаційну культуру як «... систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою ... і проявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища» [2, с.13]. Вона пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, є одночасно продуктом життєдіяльності підприємства і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності. Таким чином, організаційна культура створює позитивний морально-психологічний клімат і є основою для формування позитивного іміджу і бренду підприємства.

Управління трудовими ресурсами на основі організаційно-культурного підходу широко застосовується в різних країнах світу і дає можливість підприємствам випередити своїх конкурентів за темпами росту доходів і створенню клієнтської бази [3, с.334-335]. Результати багатьох досліджень свідчать, що організаційна культура є джерелом вагомих стратегічним інструментом, адже «конкурентам важко імітувати нематеріальну (на відміну від фінансової і матеріальної) складову успіху, що робить її джерелом суттєвих конкурентних переваг» [4, с.39].

За умов високої конкуренції саме організаційна культура може дати підприємству значні економічні переваги. Адже в сучасних умовах, коли підприємства мають рівні можливості у використанні передових технологій, забезпеченні високого рівня якості продукції, залученні позичкового капіталу, саме організаційна культура стає тим фактором, який визначає конкурентоспроможність і унікальність компанії, тому «...головним змістом стратегічного управління організацією є розробка і реалізація стратегічного плану її поведінки. А це передбачає, в першу чергу, формування нової організаційної культури, яка забезпечує практичну реалізацію стратегії організації» [5, с.31].

Зокрема, за даними досліджень, які проводяться протягом 15 років американськими вченими Д. Денісоном і В. Нілом, існує тісний взаємозв'язок між рівнем організаційної культури і зростанням обсягу продажу, ринкової

частки, якістю товарів і послуг, ступенем задоволеності споживачів та прибутковістю компанії [6]. Іншими словами, взаємозв'язок організаційної культури і конкурентоспроможності є тісним і вагомим, а тому організаційна культура повинна стати основним об'єктом уваги керівників підприємств і організацій.

Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність не є прямим, він опосередковується через персонал підприємства, що передбачає формування бажаної поведінки і компетенцій працівників, створення ефективної системи мотивації праці у відповідності до цілей та місії фірми, формування лояльності персоналу. Тільки за таких умов є можливим випуск якісної і конкурентоспроможної продукції, створення успішних брендів, забезпечення чуйного ставлення до клієнтів. Основним акцентом у формуванні організаційної культури є її стратегічне спрямування та направленість на персонал. Саме тому конкурентоспроможні компанії «характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення; виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників» [7, с.141]. Механізм впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства показано на рис.1.

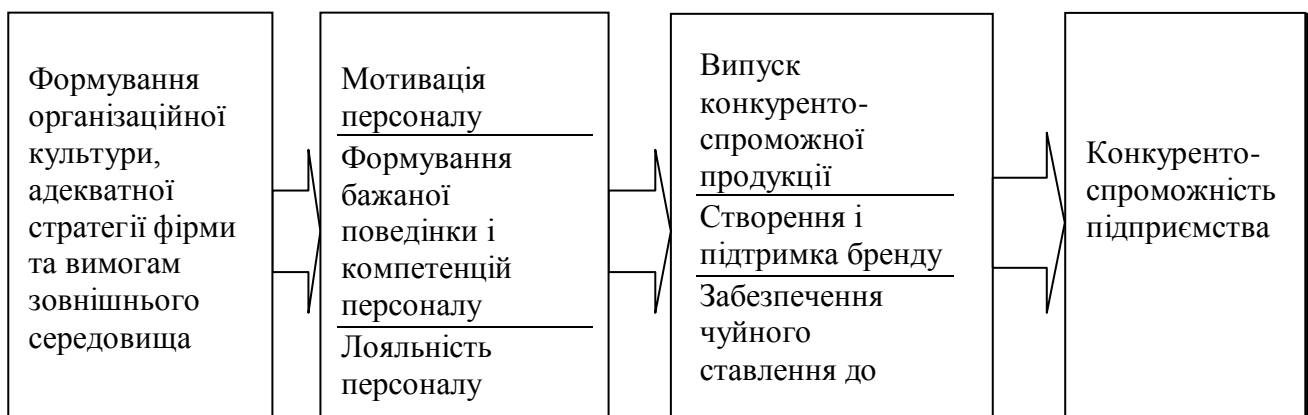


Рис. 1. Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства.

Організаційна культура має складну, багаторівневу побудову. Подібна трактовка ґрунтується на розробках відомого фахівця в цій галузі Е. Шейна, який запропонував описувати культуру, виділяючи такі її рівні як: 1) базові уявлення (несвідомі, самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу); 2) проголошені вірування і цінності, які знаходять своє вираження у стратегіях, цілях, філософії, баченні і дають можливість досягнути організаційної ефективності; 3) артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики [8, с.37]. Ці складові є рівнозначними, послідовно взаємопов'язаними блоками, перший з яких (базові уявлення) є основою для створення і розвитку наступних рівнів; перші два рівні є невидимою частиною культури, а третій - видимою.

Інші автори описують структуру (рівні) організаційної культури у вигляді піраміди [1]; «айсберга» організаційної культури [5]; кола, яке має видиму (артефакти) та невидиму (цінності, уявлення) частини [9]; піраміди з двома вершинами [2]; триблокової структури без послідовного зв'язку; багаторівнева система послідовно взаємопов'язаних елементів [10]. Усі наведені вище види структур підкреслюють наявність видимої та невидимої частини, крім того, більшість відомих на сьогоднішній день розробок щодо суті і складу організаційної культури є, фактично, певними варіаціями теоретичного підходу, запропонованого Е. Шейном.

Аналіз різноманітних підходів до розуміння суті організаційної культури дозволяє виділити такі найвагоміші її елементи: 1) цінності, місія і філософія компанії; 2) герої, легенди, ритуали, символи; 3) норми, процедури, правила і критерії; 4) стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд (бренди).

Організаційна культура може формуватись: 1) спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та 2) усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. Якщо формування організаційної культури відбувається не усвідомлено, то це призводить до затягування цього процесу у

часі, кінцеві характеристики організаційної культури можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам керівництва. Некерованість цього процесу означає, що основою організаційної культури будуть виступати індивідуальні цілі, а загальні цілі будуть поступово утворюватись на основі досвіду взаємодії працівників. При спонтанному формуванні адаптаційний потенціал організаційної культури імовірно буде низьким, так як в умовах, коли загальні цілі не декларуються і дії по узгодженню загально фірмових та індивідуальних цілей не здійснюються, працівники будуть займатись реалізацією власних цілей в умовах певної організації. Іншими словами, якщо керівництво не керує процесом формування організаційної культури, то організаційна культура сама буде керувати процесами, які відбуваються на підприємстві.

Усвідомлене і планомірне формування організаційної культури може здійснюватись як за допомогою залучених консультантів, так і на основі створення у складі підприємства спеціалізованого підрозділу, а також на основі поєднання цих підходів. Процес формування організаційної культури є тривалим та нелегким, і безпосередньо управляти результатами в даному випадку неможливо. Тільки проведення постійної, планомірної роботи з формування культури дає підприємству можливість одержати справжні конкурентні переваги, перетворює організаційну культуру у важливий стратегічний фактор. В процесі свідомого формування культури відбувається повна ідентифікація працівника із організацією, в результаті чого він не тільки розуміє цілі підприємства і наслідує бажані моделі поведінки, а й повністю поділяє цінності підприємства, позитивно сприймає створені на їх основі процедури і артефакти.

**IV. Висновки.** Отже, результати багатьох зарубіжних і вітчизняних досліджень свідчать, що в сучасних умовах якісні і кількісні характеристики організаційної культури в значній мірі обумовлюють конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку із цим організаційну культуру розглядають як важливий нематеріальний актив, стратегічний ресурс, необхідну умову для

створення успішного іміджу і бренду підприємства. Подальші дослідження будуть направлені на здійснення теоретико-методологічного обґрунтування суті і місця організаційної культури в загальній теорії менеджменту, а також на проведення оцінки впливу організаційної культури на економічну ефективність підприємств харчової промисловості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Тульчинский Г., Терентьева В. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. – М.: Вершина, 2007. – 352 с.
2. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
3. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения: Пер. с англ. - 8-е изд.: – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 448 с.
4. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом: Уч.-практ. Пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
5. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: Учеб. Пособие. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.
6. Интернет-ресурс: [hppt/www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)
7. Хьюзлид М., Беккер Б., Битти Р. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ./ Под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
9. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 864с.
10. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

*Стаття надійшла до редколегії 19 лютого 2009 року*

Стаття рекомендована до друку д.е.н. О. Б. Бутніком-Сіверським