

І.І. Грибик, Н.В. Смолінська, А.М. Гирило*
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій,
* кафедра менеджменту
і міжнародного підприємництва

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЗАСАДАХ САМООРГАНІЗАЦІЇ ТА СИНЕРГІЇ

© Грибик І.І., Смолінська Н.В., Гирило А.М., 2008

Розглянуто особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку корпоративної культури та висвітлено проблеми впровадження цього досвіду на українських підприємствах.

Ключові слова: корпоративна культура, прибуток, розвиток, самоорганізація, синергія.

The features of development of corporate culture are considered on principles of independent organization and synergy. Foreign experience of development of corporate culture is analysed and the problems of introduction of this experience are reflected on the Ukrainian enterprises.

Keywords: corporate culture, income, development, independent organization, synergy.

Постановка проблеми

Аналіз впливу культури на економіку, зокрема на особливості організації виробництва, дає змогу відповісти на запитання: чому буває так, що країни, які мають найбагатші природні ресурси, живуть бідно, а інші, обділені природними багатствами, процвітають?

Здавалося б вигідне географічне розташування, достатня кількість природних ресурсів, – необхідні умови для процвітання і збагачення держави. Тоді чому Україна, багата на природні ресурси країна, ніяк не може досягти таких самих темпів економічного розвитку, як, наприклад, Японія, у якої обмежені природні ресурси.

Виявляється, у країн-лідерів є більш могутні, ніж нафта, газ, інші корисні копалини, ресурс – певний тип ділової культури, що уможливує ефективніше використовувати наявні природні багатства, забезпечуючи тим самим стабільність економічного і громадського життя в країні. Звідси можна зробити висновок, що бідність буває не тільки матеріальна, але і соціальна, тобто недолік у суспільстві деяких традицій, навичок, цінностей, що визначають ефективну або неефективну роботу людей. Отже, якби ми могли якісно змінити ділову культуру більшості наших співвітчизників — їх ставлення до праці, до себе, один до одного, то змогли б ефективніше вирішувати наші матеріальні проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Явище корпоративної культури є об'єктом аналізу фахівців різних напрямів знань. Це пояснюється не тільки міждисциплінарною проблематикою її формування та використання, а і тим, що корпоративна культура є важливою для забезпечення ефективної діяльності організацій у стратегічній перспективі. Відомо, що більшість сучасних дослідників вважають корпоративну культуру невід'ємною частиною організаційного розвитку, яка дає змогу забезпечити відповідне підґрунтя для зростання та зміцнення підприємств у довготривалій перспективі.

За останні роки тема корпоративної культури стала доволі популярною у роботах зарубіжних дослідників [1, 3, 4, 5, 8], оскільки існує чіткий взаємозв'язок між розвитком організаційної культури та економічною успішністю підприємства, що посилює конкурентоспроможність та

лідерські позиції компанії. Більшість учених [3, 4, 5, 7, 8], аналізуючи корпоративну культуру підприємств, зосереджують свою увагу на дослідженні цінностей та переконань всіх працівників фірми. Однак ця тема є недостатньо висвітлена вітчизняними авторами, а сліпе впровадження закордонного досвіду в реалії українського бізнесу є неприйнятним.

Постановка цілей

Виявлення особливостей розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. Відповідно до окресленої проблематики дослідити особливості розвитку корпоративної культури у зарубіжних країнах та виявити причини, чому зарубіжний досвід у цій сфері важко впровадити на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах, коли з ростом глобалізації світової економіки, злиття капіталів та інтернаціоналізації багатьох компаній світу економічні відмінності поступово зникають, найбільше значення для забезпечення конкурентоспроможності має саме чинник внутрішнього середовища організації або її корпоративна культура. Питання корпоративної культури стають усе більш актуальними в останні роки.

Сьогодні питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно порівняно нове і недостатньо висвітлене з наукового погляду як в нашій країні, так і за кордоном. Корпоративна культура як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого, – дає змогу якнайповніше використовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління підприємством, який дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротись за кожну копійку прибутку.

Під корпоративною культурою розуміють домінуючі в колективі моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо, що визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.

Дослідження свідчать, що успішні компанії відрізняються високим рівнем корпоративної культури, яка формується внаслідок зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації для усіх зацікавлених сторін. Недарма основні цінності і пріоритети таких гігантів, як Hewlett Packard, Procter and Gamble, Motorola, Nokia залишаються незмінними, у той час, як стратегія і тактика бізнесу постійно адаптуються до змін зовнішнього середовища [6].

Корпоративна культура дає змогу одержувати так званий управлінський прибуток шляхом самоорганізації та ефекту синергії, що є тим цінним ефектом, який організація одержує не через відновлення устаткування, технологій, асортименту, а через краще узгодження цілей фірми та її підрозділів, оптимізацію організаційної структури, освоєння нових методів планування, роботи з персоналом, впровадження інноваційних методів управління.

У зв'язку з цим виникає питання, як можна визначити, чи сформована корпоративна культура в компанії, як визначити ступінь її впливу на розвиток (чи навпаки, гальмування розвитку) організації, наскільки корпоративна культура є сильною? У науковій літературі [6, 7], як правило, виділяють зовнішні та внутрішні атрибути, що визначають наявність корпоративної культури (табл.1).

Проаналізуємо досвід провідних країн світу. За статистикою корпоративна культура сформована і нормалізована у 10 % компаній Великобританії, 20 % – США і 50 % – Японії.

Перевагою японців є розуміння філософії корпорації. Японська система через довготермінове планування, довічного найму, налагодження схем внесення змін молодшим керівним складом гарантує збереження тісних відносин між різними категоріями керівників, що забезпечує колективну гармонію.

Зовнішні та внутрішні атрибути корпоративної культури

Зовнішні атрибути	Внутрішні атрибути
Фірмовий стиль	Усвідомлення персоналом міцності фінансового стану фірми і чітке бачення напрямів і шляхів розвитку
Символи	Наявність механізму стимулювання і професійного вдосконалення співробітників
Слогани	Впровадження винагород за високу якість роботи
Ритуали	Розвинена система соціального захисту співробітників
Корпоративні вечірки	Гнучкі форми індивідуальної, командної і колективної роботи

Характерними особливостями американського стилю управління є діловитість, організаторські здібності, компетентність персоналу і розвиненість «індустрії вдосконалення» менеджменту. Американські підприємці вважають, що будь-яка справа має бути вигідною, тобто приносити вигоду грошам, у часі і разом з тим у задоволенні.

На відміну від американців англійці є доволі стриманими у проявах своїх емоцій. Для них найважливішою рисою у діловому спілкуванні є самоконтроль, який вони вважають найціннішою рисою людського характеру. Вони консервативні щодо дотримання ритуалу переговорів, погано сприймають незвичні для них форми спілкування.

Постає проблема, як сформулювати такий тип корпоративної культури, що уможливив би об'єднати інтереси персоналу навколо стратегічних цілей фірми, спонукаючи тим самим працівників робити більший внесок у розвиток організації, ніж того вимагають їхні посади, намагатися додатковими зусиллями вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві, на засадах самоорганізації? Для вирішення цієї проблеми насамперед необхідно дотримуватись таких умов:

- цілі організації мають бути відомими і зрозумілими працівникам;
- вони повинні збігатися з їхніми інтересами та життєвими планами;
- в очах персоналу такі цілі мають виглядати перспективними;
- працівникові необхідно бачити зв'язок між своїми діями і рухом до загальноорганізаційних цілей, оцінювати свій внесок у їх досягненні;
- у співробітника повинна бути можливість впливу на формування і зміну цих цілей і оцінювання ступеня їх досягнення.

Для досягнення ефекту синергії та самоорганізаційних зрушень з метою ефективності діяльності організацій необхідно задати вихідний імпульс. Це може бути емоційний імпульс усієї компанії.

Під поняттям синергії потрібно розуміти можливість якісно відмінних типів поведінки економічної системи за рахунок нелінійних динамічних взаємозв'язків між елементами самої системи та системою і її середовищем. Наслідком впливу таких зв'язків є виникнення специфічних режимів еволюції складових елементів системи, що уможливорює досягти результатів у її діяльності, які є неможливими за відсутності таких взаємозв'язків. Під час управління на засадах синергетики для з'ясування поведінки нестійкої системи (організації) важливими є її нелінійні властивості (що можуть характеризуватися організаційною культурою).

У 2001 році було опубліковано дослідження всесвітньо відомого психолога, професора Данієля Гоулмена [1], яке показало, що ключову роль у фінансовому результаті компанії відіграє настрій її керівника. Виявилось, що глава компанії через своїх прямих підлеглих передає свій настрій усієї організації, створюючи так звану ланцюгову реакцію емоцій. Це дослідження також продемонструвало, що ланцюгова реакція емоцій тягне за собою як атмосферу довіри і оптимізму, коли плани здійснюються і цілі досягаються, так і атмосферу постійної напруженості і недовіри, коли результати діяльності компанії з часом погіршуються, – постійний страх паралізує творчість і бажання працювати краще. Саме тому одним з основних завдань ефективного керівника є досягнення

емоційного лідерства, яке починається передусім з високого рівня самодисципліни і самоменеджменту та передачі позитивної енергії усій організації. Однак це не означає, що натягнута посмішка або фальшивий оптимізм прийдуть на зміну справжнім емоціям. Навпаки, щирість є дуже важливою, і тому важливо зрозуміти, як зароджуються емоції і наскільки ефективно ми вміємо ними керувати.

У теоретичних та практичних дослідженнях передових вчених у галузі успішного лідерства визначено, які риси лідера є найважливішими. Проведений аналіз 188 підприємств (більшість з яких – глобальні компанії, наприклад, British Airways, Lucent Technologies Credit Suisse) та їх найуспішніших лідерів дав змогу виділити *три основні категорії особистих якостей* [2]:

- *технічні здібності* (наприклад, схильність до роботи з технічними засобами і до планування бізнесу);
- *пізнавальні здібності* (уміння аналітично мислити, проводити розрахунки);
- *емоційні здібності* (уміння працювати з людьми і ефективно впроваджувати зміни, ставити цілі) (табл. 2).

Результати аналізу показали, що важливість емоційних здібностей вдвічі перевищила важливість IQ. Більше того, чим вища посада, тим важливішими стають емоційні (а не технічні) здібності для досягнення успіху.

Як використовується досвід провідних компаній світу в українських умовах розвитку бізнесу? Значна частина українських підприємців під час формування корпоративної культури в організації переважно орієнтується на західні методи і технології, не враховуючи при цьому особливості національного характеру українців. Працівникам більшості українських організацій незрозуміло, які цілі ставить перед ними керівництво і яких результатів потрібно досягнути. Рідко хто знає взаємозв'язок між своїми обов'язками і завданнями всієї команди. Важливою проблемою є незадоволення роботою та відсутність довіри в колективі.

Таблиця 2

Основні складові емоційних здібностей

Складова емоційних здібностей	Характеристика
Саморозуміння	Уміння правильно трактувати свій настрій, свої емоції, стимули, а також їх вплив на оточуючих. Люди, у яких добре розвинуте саморозуміння, не схильні переоцінювати або недооцінювати себе. Саморозуміння допомагає їм відчувати, у якій сфері вони будуть найбільш ефективні, оскільки вони чітко знають, яка справа приносить їм емоційне задоволення
Саморегулювання	Вміння контролювати і перенаправляти негативні імпульси, уміння стримуватися від необдуманих вчинків
Самотивація	Здатність ефективно працювати не тільки заради грошей чи високого статусу. Люди, що володіють цією якістю, бажають досягти вершини заради самого досягнення, вони залишаються оптимістами навіть при невдачах. Такі люди віддані організації, оскільки вони мають можливість працювати і робити те, що приносить їм задоволення
Розуміння емоцій інших людей	Це уміння важливе, тому що, по-перше, зростає кількість команд і командних проєктів, які потребують використання нового підходу до лідерства, яке ґрунтується на розумінні, а не на наказах. По-друге, таким людям значно легше працювати в міжнародному крос-культурному бізнес-середовищі: вони можуть не знати звичаїв, але добре розуміти мотиви і потреби партнерів. По-третє, такі люди допомагають розвиватися талановитим працівникам, створюючи останнім відповідні умови праці
Соціальні навички	Уміння формувати ділову мережу і знаходити «точки дотику» з абсолютно різними людьми. Таких людей важко не зауважити: як правило, вони лідери в команді. Крім того, вони уміють вдало переконувати, оскільки знають, коли краще використати емоції, а коли – факти і логіку

Негативно на досягнення самоорганізування впливають також психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим нашої країни, зокрема безініціативністю, безпорадністю, звичкою в усьому покладатися на опіку держави і у той самий час не довіряти їй. Людям, які звикли працювати в умовах чітких команд та інструкцій, дуже важко повірити в те, що розкриття потенціалу людини, взаємодовіра та досягнення синергії можуть виявитися більш ефективними, ніж тотальний контроль. Зазначені умови не дають можливості ефективно використовувати основні складові емоційних здібностей, наведених вище.

На ментальність українців вплинуло те, що протягом століть вони перебували під економічним, національним та релігійним тиском. Не дивно, що в людей спрацював інстинкт самозбереження, який обумовлює ефект делегування замість самоорганізації. Люди усвідомили, що ніхто, крім них самих, про них не піклуватиметься. А якщо є можливість отримати власну вигоду – її потрібно обов'язково використати (як правило, не в контексті розвитку організації).

До того ж неоднозначно на побудову корпоративної культури організацій впливає індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Оскільки утворення капіталу компанії здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю, зазначена риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм (що має прогресивний історичний зміст, як наслідок прагнення до волі) привів до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільства, до невміння створювати й утримувати владу, що сьогодні є гальмівним чинником.

Однією із проблем українських менеджерів є не брак знань з фінансів чи бухгалтерського обліку, а неусвідомлення важливості самоуправління та принципів управління іншими людьми. Якщо чітка ієрархія робить неможливим діалог між керівництвом і підлеглими, то інколи варто нею знехтувати, щоб не втратити чогось значно важливішого.

Керівникам, які прагнуть створити ефективну корпоративну культуру в колективі, необхідно переглянути такі погляди:

- повага до працівників створює атмосферу взаємодовіри в колективі;
- чесність керівника сприяє чесності підлеглих.

Необхідно, щоб українські менеджери почали ставитися до працівників як до вигідних інвестицій, а не до статті витрат в бюджеті, що дасть змогу керівникам досягнути бажаного ефекту саморегуляції працівників через поєднання корпоративних цінностей.

Висновки

Запозичення рис корпоративної культури окремих країн ускладнює економічна, соціальна, соціально-технологічна своєрідність управління в кожній країні. Реальну цінність у будь-якому національному стилі має практичний досвід розв'язання соціально-економічних і науково-технічних завдань, що відображаються у досягненні високих результатів. Тому систематичне вивчення закордонного досвіду з формування ділової культури є одним з необхідних напрямків удосконалювання національної корпоративної культури.

Розвиток культури – тривалий історичний процес, і хоча глобалізація прискорює його, зміни відбуваються дуже повільно. І якщо неможливо швидко змінити загальну або ділову культуру країни, то цілком можна почати зі змін в організаційній (корпоративній) культурі роботи підприємств і установ, і через ці зміни впливати на культуру міжорганізаційних відносин (культуру ведення переговорів, культуру партнерства, конкурентну культуру тощо), а отже, впливати і на усю ділову культуру, а через неї – і на загальну культуру й економіку.

Перспективи подальших досліджень

Обґрунтовані теоретичні аспекти щодо особливості розвитку корпоративної культури будуть використані у подальших дослідженнях стосовно розроблення методики, завдяки якій можна було б оцінити вплив багатьох факторів на розвиток корпоративної культури в умовах глобалізації.

1. Daniel Goleman. *Primal Leadership*. Harvard Business Review, December 2001. 2. Daniel Goleman. Harvard Business Review, November-December 1998. 3. Schein Edgar H. *Organizational Culture and Leader-Ship*. – San Francisco, 1995. 4. Kossen S. *The Human Side of Organization*. Harper Collins College Publishers. – New York, 1999. 5. Коротков З.М., Силина А.Н. *Организационное поведение*. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. 6. Савчук Л., Бурлакова А. *Развитие корпоративной культуры в Украине // Персонал*. – 2005. – №5. – С. 86 – 89. 7. Носков В., Кальянов А., Сфросиніна О. *Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент*. – 2006. – № 3 (17). – С.76–88. 8. Гэлэгер Р. *Душа організації // Ричард Гэлэгер / Пер. с англ.* – М.: Издательство “Добрая книга”, 2006. – 352 с.

УДК 330.341.1 + 338 (477)

Л.І. Мороз, О.Р. Адельшінова
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

© Мороз Л.І., Адельшінова О.Р., 2008

Проведено аналіз та обґрунтування сутності конкурентоспроможності підприємства та розроблено шляхи її підвищення в умовах глобалізації з наведенням формули розрахунку конкурентоспроможності, що є підставою для визначення успіху вітчизняних підприємств.

Ключові слова: глобалізація, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, інноваційна продукція, маркетингова стратегія підприємства.

The analysis and essence's substantiation of an enterprise's competitiveness are carried out, ways of competitiveness' increase are developed for the conditions of globalization with illustration of the calculation's formula of competitiveness that is the basis of definition of the successful activity of the domestic enterprises.

Key words: globalization, competitiveness of an enterprise, competitiveness of production, innovation production, marketing strategy of an enterprise.

Постановка проблеми

Сьогодні процес глобалізації для України є неминучим. Україна вступила до Світової організації торгівлі (СОТ), де діють закони виживання найсильнішого та найбільш конкурентного виробника. У цих умовах програють вітчизняні виробники, адже іноземні підприємства, що все більше виходять на український ринок, є технологічно сильнішими та конкурентоспроможнішими.

За таких умов необхідне визначення обґрунтованих шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з метою їх інноваційного розвитку, що дасть їм змогу вдосконалитися та стати більш інвестиційно-привабливими і, як наслідок, конкурувати з іноземними фірмами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємств, методів її визначення та шляхів підвищення знайшло відображення в роботах багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, велика кількість і різноманітність публікацій яких свідчить про складність цих питань.