

ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

УДК 005.73:339.137.2 (043.2)

В. О. КРАВЧЕНКО, В. Г. НИКИФОРЕНКО

Одеський державний економічний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНА КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА

В статті визначено та узагальнено наукові погляди щодо сутності корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги підприємства. Обґрунтована система заходів щодо розвитку корпоративної культури, реалізація якої забезпечить стійку конкурентну перевагу підприємства.

In article scientific views concerning essence of corporate culture as strategic competitive advantage of the enterprise are defined and generalised. The complex of actions for development of the corporate culture which realisation will provide stable competitive advantage of the enterprise is proved.

Ключові слова: корпоративна культура, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, етика бізнесу, компетенції персоналу.

Вступ. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливе лише в результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу підприємства.

Корпоративна культура підприємства – це складне соціо-психологічно-економічне явище, що виявляється в його конкурентоспроможності й ефективності. Процес розвитку ОК передбачає аналіз тих чинників, які здійснюють на неї суттєвий вплив. Найкращі зусилля, які пов'язані зі змінами, удосконаленням культури можуть бути нівельовані за рахунок негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх процесів.

Перевага підприємства на ринку – його конкурентоспроможність, передбачає досягнення конкурентних переваг в управлінні. З кінця ХХ століття все більш важливу роль в забезпеченні стійких конкурентних переваг стали грати невлітні активи, інтелектуальний капітал організації. Серед найбільш значущих факторів конкурентоспроможності, які впливають на ефективність корпоративного управління, часто розглядають стратегію, необхідну для її реалізації організаційну структуру, якість продукції та послуг, фінансову стабільність, імідж, репутацію, кваліфікацію персоналу. До найменш важливих, дотепер, відносять організаційну корпоративну культуру, інформаційні технології, екологічну культуру. Разом з тим практики вважають, що в структурі інтелектуальних ресурсів все більше уваги приділяється організаційній культурі. В останні роки значущість корпоративної культури неухильно зростає. В той час як за кордоном в теорії та практиці корпоративного управління вже є розуміння, що «в культурі криється велика конкурентна сила», в Україні усвідомлення ролі, яку грає корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага організації приходить поступово і тільки в останні роки» [1, с. 270-271].

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питання корпоративної культури як складової конкурентоспроможності через свою високу теоретичну та практичну значущість викликає інтерес дослідників різних напрямків. Дослідження в області конкурентоспроможності та корпоративної культури має досить довгу історію. Появу самого терміну «корпоративна культура» та його детальне вивчення можна датувати 70-и рр. ХХ ст. Це обумовлено виникненням нових умов господарювання: динамізмом; зростаючою невизначеністю зовнішнього середовища, а тому адаптивності та формування конкурентних переваг; зростанням значущості освіти та кваліфікації персоналу; змінами мотивації робітників. З того часу ці питання активно розробляються вченими як дальнього, так й ближнього зарубіжжя: Г. Деслера, Г. Дейла, М. Карлофа, К. Камерона, Р. Куїні, Е. Капітонова, Р. Льюїса, Л. Михайлової, М. Портера, Т. Пітерса, А. Пригожина, Т. Соломанідіної, С. Хенді, Г. Хофстеда, Р. Холла, Е. Шейна та ін. Проблемам корпоративної культури та конкуренції присвячені праці вітчизняних вчених: Д. Богині, А. Воронкової, О. Грішної, В. Данюка, Ю. Іванова, І. Мажури, А. Колота, С. Кузьміна, Н. Тернавської, Н. Чухрай та інших, але до нашого часу проблема є відкритою для розробок.

Якщо до недавнього часу вважалося, що в конкурентній боротьбі перемагає найсильніший, а зусилля керівників направлялись на те, щоб стати найкращим підприємством, то сьогодні конкурентні зусилля направляються на те, щоб стати унікальним підприємством.

Питання формування, застосування й подальшого розвитку корпоративної культури набувають великий науковий і практичний інтерес. Змінюються цінності, що затверджувалися раніше (жорстока дисципліна, безумовна слухняність, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат будь-якою ціною). На зміну їм приходять інші цінності, а саме: самовизначення, участь, колектив, довіра, орієнтація на потреби клієнтів, розвиток особистості, творчість, децентралізація, інтелектуальний капітал, компетентність.

Виділення невіршених частин загальної проблеми. Зрозуміло, що корпоративна культура – складне та гнучке поняття. Вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів. Неухильно зростає роль корпоративної культури у загальній стратегії розвитку та конкурентоспроможності організації. Однак, дуже мало українських підприємств, які мають спеціальні

служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Інші організації мають широке поле формування корпоративних цінностей, тому керівництву ще необхідно усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою конкурентоспроможності, розвитку й успіху будь-якої організації. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливе лише в результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу. Отже, формування корпоративної культури повинне починатися з кожного співробітника.

Актуальність та значущість дослідження полягає в необхідності узагальнення підходів до сутнісних характеристик конкурентних переваг та визначення ролі корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги підприємства.

Виклад основного матеріалу. Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення конкурентоспроможності, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Саме конкурентна перевага є заставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими й відноситися як до самого товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва й збуту. Отже, конкурентна перевага є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку. Отже, під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються [2, с. 83].

Б. Карлоф зазначав, що конкурентна перевага – те, на що спрямовано всі стратегії у сфері бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів [3, с.59]. Сутність конкурентної переваги з точки зору ресурсного підходу М. Портер розумів як, сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів. Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів [4, с.200]. М. Книш акцентує увагу на порівнянні підприємств з точки зору протидії силам конкуренції та зазначає, що фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще своїх суперників переборює сили конкуренції й виконує роботу із залучення покупців [5, с.114]. З точки зору А. Шевченка, позитивним є посилення на інновації як найбільш вагоме джерело конкурентних переваг, які створюють для організації, що виробляє й/або реалізує даний продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху [6, с.89]. Конкурентна перевага з позицій цілісно-компетентного підходу – це не тільки результат конструктивного мислення; можливість компанії випереджати своїх конкурентів; наслідок відмінностей в операційній ефективності, але й здатність приваблювати споживачів та зберігати їх відданість; нововведення, що дає реальний приріст бізнес-успіху; індикатор положення фірми в конкуренції; реалізована ключова компетенція. Отже І. Білецька спробувала поєднати всі існуючі підходи в одному визначенні, але дискусійним є подання конкурентної переваги як індикатора положення фірми [7, с.173]. З. Шершньова зазначає, що конкурентна перевага – це рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [7, с.117].

Процес формування і розвитку конкурентних переваг протікає під впливом низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішніми слід вважати такі конкурентні переваги, які виникли в результаті впливу факторів навколишнього середовища: галузеві, макроекономічні, фактори світової економіки, зміни позицій конкурентів, дії уряду й ін. Так, зміна політики в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, розповсюджені фактори, що тягнуть за собою появу або зміну конкурентної переваги. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних «правил гри» з боку уряду, і коли правила ці раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни. Внутрішні конкурентні переваги створюються у внутрішньому середовищі підприємства (технологія, організація виробництва, логістика, управління персоналом, якість продукції й ін.), і підприємство має всі можливості для активного управління процесами їх створення і розвитку.

В умовах безперервної адаптації суб'єктів господарювання до зовнішнього середовища особливу увагу слід приділяти внутрішньовиробничим факторам конкурентних переваг, а саме [7, с.84-85]:

- Основні ресурсні фактори: організація роботи з постачальниками; ефективність використання ресурсів (в тому числі позичкових і залучених фінансових ресурсів); кваліфікація персоналу; якісні характеристики матеріальних ресурсів, наявність внутрішніх джерел фінансування створення та розвитку

конкурентних переваг; можливість застосування ресурсозберігаючих технологій.

- Науково-технічні, до яких належать стан і рівень інноваційної діяльності підприємств, патентний захист товарів і технологій, доступ до ринку нових технологій. Однією з найважливіших науково-технічних факторів конкурентних переваг виступає рівень розвитку інноваційного потенціалу і стан інноваційної діяльності на підприємстві. Інноваційність у продукції, техніці, технології, менеджменті, організації виробництва й маркетингу дозволяє в більшості випадків зайняти домінуюче положення на ринку.

- Виробнича й організаційна структури підприємства мають сприяти швидкому і якісному функціонуванню виробничого процесу, передачі й переробці інформації й т. п., що вимагає й відповідної кваліфікації персоналу підприємств. Необхідно відзначити вплив таких факторів, як нормування праці, підвищення її продуктивності, організація контролю, рівень корпоративної та організаційної культури, вид організаційної структури управління. Ці фактори, а також рівень досвідченості й кваліфікованості персоналу, мотивація діяльності, існування заходів щодо підвищення кваліфікації працівників визначають управлінські конкурентні переваги.

- Група «управлінських» факторів: ефективність системи менеджменту підприємства, якість системи менеджменту якості продукції, якість інформаційної та нормативно-методичної бази управління, ефективність - маркетингової діяльності, управління персоналом, фінансового менеджменту, управління навколишнім середовищем. Одним з елементів системи менеджменту підприємства виступає система менеджменту якості (СМЯ).

- Фактори, пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства, які є визначальними для конкурентних переваг економічного характеру. До таких факторів належать якість продукції та послуг, якість мережі збуту продукції, рівень сервісного та післяпродажного обслуговування споживачів і технічної допомоги, оформлення й упакування продукції, гарантії споживачам, наявність засобів з дослідження конкурентів, пошуку нових ринків збуту, реклама, стейкхолдери й ін.

- Фактори соціально-психологічних конкурентних переваг – умови роботи, відносини в трудовому колективі, розміри оплати праці, відпусток, соціальні пільги, психологічні установки у колективі, стиль керівництва на підприємстві, рівень корпоративної культури й т. д.

Отже, і наявність, і основні параметри конкурентних переваг підприємства визначаються системним впливом множини різноспрямованих і діючих з різною силою факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним. Системне врахування цих факторів необхідне у процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку й формування конкурентних переваг.

Класифікуючи конкурентні переваги підприємства слід врахувати, що формування конкурентних переваг підприємства неможливе без врахування конкурентоспроможності зайнятого персоналу безпосередньо на підприємстві, а також в галузі, в регіоні й країні, у якій воно функціонує. Соціально-психологічні конкурентні переваги, ґрунтуються на психологічних перевагах споживачів і психологічних установок у колективі. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливе лише в результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу.

Культура організації має відповідати викликам зовнішнього середовища та корпоративної стратегії, щоб співробітники змогли створити організацію, яку складно перемогти в конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги організації зв'язані не стільки з вже накопиченим багажем знань, скільки з її здібностями їх створювати та оновлювати. При цьому компетентність виступає як інструмент економічних вигід, які отримує організація, тобто ефект від знань як активів. Зростання компетенції персоналу забезпечує зростання прибутковості організації та її конкурентної переваги.

Сучасні керівники розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний чинник, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення головної мети, що дає можливість мобілізувати ініціативу працівників, підвищувати їх особисту мотивацію. Ф. Котлер та Дж. А. Касліоне зазначають, що рішення впровадження профілактичних заходів стратегічних поведінкових моделей в умовах хаотичності дає можливість захистити підприємство від дедалі більш непередбачуваного середовища. Крім того, впровадження таких стратегічних поведінкових моделей започаткує тривалий та стабільний процес створення нової корпоративної культури, в якій усі підрозділи краще пристосовані до середовища і мають інструменти для довгострокового успіху в невизначеному майбутньому, захисту від загроз та використання нових можливостей. Такі організації матимуть сукупні знання та навички, щоб створити організаційну культуру з якостями, необхідними для досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства у майбутньому [8, с.141-142].

Таким чином можна стверджувати, що корпоративна культура – це уміння як керівництва, так і персоналу працювати, професіоналізм на всіх рівнях і у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать головним чином від його культури, а, отже, про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна судити за рівнем економічної ефективності і конкурентоспроможності підприємства. Низька конкурентоспроможність і незначний економічний ефект свідчать про те, що принаймні, один зі структурних елементів корпоративної культури підприємства

слабкий, а якість виконання визначених йому функцій – низька. Отже, саме рівень культури підприємства і зумовлює рівень конкурентоспроможності [4, с. 250-251]. Відтак, сила корпоративна культура – це комплексна характеристика, що відбиває рівень якості виконання трудових функцій у всіх функціональних зонах підприємства, і в кінцевому підсумку визначає його ефективність та конкурентоспроможність. У даному випадку передбачається, що якість виконання функцій у різних сферах діяльності підприємства відображає ступінь відповідності фактичного рівня їхнього виконання необхідному, зумовленого існуючими на підприємстві і в зовнішньому середовищі умовами, а також плановими показниками.

В забезпеченні унікального конкурентоспроможного підприємства особливу роль грає корпоративна культура, яка відноситься до рідких та найбільш складних нематеріальних стратегічних ресурсів, які майже неможливо скопіювати. Кожне підприємство має свої конкурентні переваги, які відрізняють його від інших підприємств, оскільки вони є результатом взаємодії різних факторів та унікальних людей – персоналу підприємства. Корпоративна культура є зв'язуючою ланкою, яка об'єднує співробітників підприємства. Результатом такої взаємодії являється синергетичний ефект, який забезпечує успіх підприємству, його конкурентну перевагу. Синергію неможливо копіювати, сааме тому корпоративна культура – це незамінний стратегічний актив, дія якого забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективна корпоративна культура може бути цінним стратегічним ресурсом підприємства, що пов'язаний з конкурентною перевагою, тільки якщо вона відповідає умовам зовнішнього оточення та спроможна адаптуватися до його змін. Таким чином, корпоративна культура відбиває унікальність, неповторність і в кінцевому рахунку конкурентні переваги кожного підприємства – це система прийнятих в організації цінностей, принципів, норм поведінки, які розділяють усі співробітники. Унікальна корпоративна культура як результат сумісної діяльності співробітників, які пов'язані місією, загальними цінностями, правилами, досвідом, корпоративними знаннями, це передусім, джерело нових ідей, конкурентоспроможних товарів (послуг), що дозволяє підприємству довгий час зберігати конкурентні переваги. Отже, корпоративна культура – один з найбільш значущих стратегічних ресурсів, тому саме вона забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу. У подальшому слід визначити доцільність періодичного моніторингу щодо визначення установок співробітників стосовно праці та підтримки ефективної корпоративної культури. На підставі отриманого переліку конкретизованих установок повинні розроблятися заходи щодо проведення соціалізації, мотиваційної політики, особливостей побудови кар'єрного росту, навчання персоналу.

Література

1. Управление знаниями в корпорациях / [Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г. та ін.] ; под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 599 с.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства / [Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. та ін.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 319 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Альбина Бизнес Бук, 2006. – 454 с.
4. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : [учеб. пособ.] / Кныш М. И. – СПб., 2000. – 284 с.
5. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : [учеб. пособ.] / Шевченко Л. С. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.
6. Белецкая И. И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории / И. И. Белецкая // Прометей. – 2005. – № 1. – С. 167–172.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / Шершньова З. Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне ; [пер. з англ., під ред. Т. В. Співаковської, С. В. Співаковського]. – К. : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.
9. Корпорації: управління та культура : монографія / [Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н. та ін.] ; за заг. ред. А.Е.Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.

Надійшла 15.04.2011