

Ганус А.И., Иваницкий В.Д. УДК 658.8  
**УРОВЕНЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Аннотация.** Уровень корпоративной культуры рассматривается как неотрицательный показатель нравственного климата организации. Он служит важнейшим нематериальным фактором конкурентоспособности предприятия. Приведен усредненный профиль корпоративной культуры предприятия, который является взвешенной системой четырех типов культуры, предложенных Камероном. Для обеспечения конкурентного преимущества эту систему следует проектировать при помощи экспертных оценок желательных изменений в культуре предприятия.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, имидж, ценности, конкурентоспособность, взаимодействие, профиль культуры Камерона.*

***Анотація.** Рівень корпоративної культури розглядається як додатний показник морального клімату організації. Він являється найважливішим нематеріальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Наведено середній профіль корпоративної культури, який є збалансованою системою чотирьох типів культури, запропонованих Камероном. Для забезпечення конкурентної переваги цю систему слід проектувати за допомогою експертного оцінювання бажаних змін у корпоративній культурі.*

***Ключові слова:** корпоративна культура, імідж, цінності, конкурентоспроможність, взаємодія, профіль культури Камерона.*

***Summary.** The corporate culture's level is considered as a non-negative measure of the moral climate in the organization. It is the most important intangible factor in the company's competitiveness. It is proposed in the paper to don't share the corporate culture of commercial organizations into positive and negative, as competitiveness cannot be negative. Culture, as a set of common values and as skills of their creation, either absent (vandalism and other forms of anti-social behavior) or positive, but at the same time are characterized by the level, which needs to rise, increasing the humanistic orientation of the organization. The average profile of the company's corporate culture, which is a weighted system of four types of culture (proposed by Cameron), was built. To gain a competitive advantage this system of four culture types can be designed using expert estimates desired change in the culture of a particular company. Four types of interpersonal staff were proposes in the paper, which forming the steps of increase the humanistic fullness of corporate culture and, therefore, the growth of its competitiveness.*

***Keywords:** corporate culture, image, values, competitiveness, interaction, cultural profile of Cameron.*

**Введение.** Корпоративная культура - многомерное понятие, которое характеризуется множественностью толкований содержания и структурных форм, относительной и достаточно субъективной приоритетностью базовых ценностей. Последнее свойство позволяет авторам некоторых определений говорить о существовании положительной и негативной культур организаций (либо культуры и антикультуры).

Авторы данной статьи предлагают считать культуру комплиментарной и потому положительной категорией, различая при этом ее уровни в той или иной социальной группе. Мы полагаем, что нет научного смысла в термине «антикультура», как и в термине «антиздоровье», а следовало бы по-прежнему называть асоциальное поведение личностей или групп вандализмом, эпатажем и т. п. близкими по содержанию терминами.

Итак, уровень культуры в корпорации, созданной для выполнения социально полезных задач, может быть, по нашему мнению, выше или ниже, устремляясь в идеале к гуманистической этике А. Швейцера и общечеловеческим в кантовском понимании ценностям. Р. Акофф, Ф. Котлер и другие авторитетные исследователи теоретических и философских проблем бизнеса утверждают, что в современном турбулентном мире неуклонно растет роль и значение уровня корпоративной культуры в общей стратегии повышения конкурентоспособности коммерческих организаций. При этом, как утверждает международная общественная организация «Бизнес за социальную ответственность», к сожалению еще очень мало организаций, которые имеют специальные службы, занимающиеся формированием и внедрением корпоративных ценностей, повышением уровня корпоративной культуры. Руководству многих организаций необходимо глубже осознавать смысл и значимость корпоративной культуры, которую называют нематериальной основой их конкурентоспособности.

Усиление конкурентоспособности коммерческой организации, имеющей свою четко выраженную индивидуальность и общие ценности, возможно в результате последовательного формирования целостной системы взглядов, основой для которой является высокий уровень личной внутренней культуры персонала (эгокультуры). Формирование высокого уровня корпоративной культуры организации должно начинаться с каждого сотрудника и охватывать их взаимодействие.

Классификация внутренних взаимодействий персонала составляет одну из задач данного исследования. Другой задачей служит оценка уровня конкретной корпоративной культуры при помощи построения сбалансированного профиля из четырех по Камерону типов культуры.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Типология корпоративных культур предложена в 1960 годы Р. Акоффом, предложившим четыре типа культуры корпоративной организации [1]. Корпоративную культуру как внутреннюю атмосферу коммерческой деятельности и одно из конкурентных

преимуществ исследуют в западной экономической литературе, начиная с 1980-х годов. Пионерами в этом направлении были Т. Питерс, Р. Уотермен. Существенный вклад в исследование этих проблем внесли М. Армстронг, Г. Даулинг, К. Камерон, Э. Шейн, А. Маслоу, Ф. Котлер [2], Б. Мильнер [4] и ряд других авторов. Однако в их трудах не определено значение корпоративной культуры как основного конкурентного преимущества, а также повышения ее уровня.

**Цель исследования и постановка проблемы.** Цель статьи состоит в определении типа корпоративной культуры и типа внутреннего взаимодействия как стратегического конкурентного преимущества предприятия. Особенность научной проблемы данного исследования заключается в необходимости компромисса между коммерческими целями акционеров – максимизацией прибыли и культурологическими целями – саморазвитием персонала предприятия и усилении гуманистического содержания уровня эгокультуры и корпоративной культуры, что в свою очередь способно повысить конкурентоспособность компании и ее имидж.

Отметим, что в качестве ведущего принципа такого компромисса авторы статьи в своих предыдущих публикациях предложили эстетизацию бизнеса и усиление его социальной ответственности [3].

**Изложение основного материала.** Каждое коммерческое предприятие в условиях рыночной экономики, согласно доктринам либерализма, стремится захватить лидерство в конкурентной борьбе своими средствами. В зависимости от результативности этих действий предприятие может получить конкурентное преимущество, которое выступает основой обеспечения КСП предприятия, а также составной частью стратегического потенциала. Именно конкурентное преимущество является залогом прочной конкурентной позиции предприятия и определяет характер его конкурентной стратегии [5].

Сущность конкурентного преимущества с точки зрения ресурсного подхода Портер понимал как совокупность факторов, определяющих успех или неуспех предприятия в конкуренции; продуктивность использования ресурсов. Приведенное определение характеризует конкурентное преимущество как положительное отличие в производительности использования ресурсов [6].

Ф. Котлер и Дж. А. Каслионе отмечают, что решительное внедрение профилактических мероприятий стратегических поведенческих моделей в условиях хаотичности позволяет защитить предприятие от все более непредсказуемой среды. Кроме того, внедрение таких стратегических поведенческих моделей означает начало длительного и стабильного процесса создания нового уровня корпоративной культуры, при котором все подразделения лучше приспособлены к внешней среде и имеют инструменты для долгосрочного успеха [7]. Итак, классиками маркетинга рекомендовано создание нового более высокого уровня корпоративной культуры. Но как это сделать и как выбрать одну из многочисленных трактовок сущности, а не атрибуты корпоративной культуры? Начнем отвечать на эти непростые вопросы введением авторизированных определений.

#### **Общее понятие корпоративной культуры**

В корпоративной культуре большинство исследователей различают материальную (эксплицитную или видимую) и духовную (имплицитную, имманентную, нематериальную) составляющие. Для того, чтобы придать понятию «культура» только положительный смысл, (что соответствует традиционному бытовому определению культуры как высокому уровню какого либо мастерства, имеющего степень и не имеющего негатива) авторы предложили в [3] различать сущность культуры (*essentia*) и материальные формы ее существования (*existente*) или материальные носители культуры-артефакты. Тогда сущность культуры составляет нравственная направленность и осмысление человеческой деятельности вместе с ее результатами и их трансляцией на уровне всего общества, этноса, региона, организации и личности. Эта сущность удачно, на наш взгляд, сформулирована профессором НТУ «ХПИ» М. М. Гуревичевым:

*Культура есть процесс возвращения нравственных личностей.*

Переходя от этого всеобщего макро определения к микро масштабу интересующих нас коммерческих организаций, воспользуемся известным определением М. Армстронга:

*Корпоративная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации.*

Индивидуальные проявления корпоративной культуры в виде эгокультур сотрудников гармонизируются общими ценностями в единый процесс коллективной деятельности по достижению корпоративных целей. И в этой гармонизации и состоит принцип эстетизации бизнеса сформулированный еще И. Кантом, но до сих пор ютящийся в тени лозунгов о максимизации прибыли. Как полагает Р. Акофф, уже настало время осуществлять не один, а три уровня корпоративных целей: индивидуальные (саморазвитие личности), общесистемные (выживание, рост, рентабельность как полезность производимого продукта), социетальные, учитывающие интересы окружающей среды и выраженные в форме социальных инициатив конкурентоспособной бизнес организации.

Качество и интенсивность деятельности такой организации определяется творческой активностью и мотивацией участников, т. е. уровнем их культуры, поэтому не будет слишком большим упрощением общих понятий наше утверждение о том, что корпоративная культура - это умение как руководства, так и персонала эффективно работать на всех уровнях и во всех функциональных сферах, получая при этом удовольствие не только от результатов своей деятельности, но и от активного (партиципативного) участия в процессе этой деятельности.

Таким образом, мы полагаем, что достаточно высокий уровень корпоративной культуры позволяет объединить эстетику и прагматику корпоративной деятельности в единое целое, синтезируя в результате высокий уровень конкурентоспособности данной корпорации. Это означает, что эффективность и

конкурентоспособность предприятия зависят в значительной степени от уровня его нематериальной культуры.

Справедлива и обратная зависимость о том, насколько высок или низок уровень корпоративной культуры, можно судить по уровню экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия. Низкая конкурентоспособность говорит, что, по крайней мере, один из структурных элементов корпоративной культуры предприятия слабый, а качество выполнения определенных ему функций – низкое.

Следовательно, именно уровень культуры предприятия и предопределяет уровень его конкурентоспособности. Но существует несколько типов корпоративных культур, поэтому перед оценкой уровня культуры необходимо выяснить ее тип. А если в конкретной организации наблюдается смесь нескольких типов, уровень какого из них подлежит оценке? И это не риторические вопросы, на них существуют ответы. Авторы переходят к изложению общих ответов в надежде их адаптировать к экономическим реалиям Украины.

#### **Типология корпоративной культуры**

Одним из распространенных средств описания свойств корпоративной культуры является типология, которая является попыткой классифицировать исследуемые культуры по определенной характерным признаком. Под типом корпоративной культуры принято понимать определенную группу культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип культуры от других.

Анализ зарубежной и отечественной литературы свидетельствует о том, что в настоящее время исследователями предложен широкий спектр подходов к типологии корпоративной культуры, поэтому в данном случае очень важна систематизация, которая призвана повысить эффективность использования различных типологий. Обобщив основные типы корпоративных культур по наиболее существенным признакам, можно привести следующую их классификацию:

1) По степени взаимной адекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации корпоративные культуры:

- Стабильные или материковые (высокая степень адекватности);
- Нестабильные или карстовые, камуфляжные (низкая степень адекватности) культуры.

Стабильная корпоративная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями, вытекающими из базовых ценностей. Иными словами, декларации подкрепляются ожидаемыми результатами.

Нестабильная – отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников. Декларации обычно не подкрепляются результатами, более того, они (результаты) соответствуют истинным целям, которые не совпадают или прямо противоречат тем, которые публично декларируются. Отсюда и камуфляжность культуры, которая свойственна, к сожалению, многим украинским предприятиям (яркие примеры тому: зарплата в конвертах, минимизация налогов и многое другое).

2) По характеру управления организацией (типология проф. Ч. Хэнди ) корпоративные культуры классифицируют на:

- Культура Власти (культура Зевса); - Культура Роли (культура Аполлона); - Культура Задачи (культура Афины); - Культура Лица или антропоцентрическая (культура Диониса).

Главное в организациях с культурой, ориентированной на роли, - процедуры, правила, утверждения функции. В центре внимания в организациях с культурой, ориентированной на задачу - выполнение задания, способность справляться с задачей, новой ситуацией, способность адаптироваться к ней. Главное в организациях с культурой, ориентированной на Лицо, на человека, - потенциал человека, работника, его умения. В организациях с культурой, ориентированной на власть, акцент делается на росте организации, а значимость работников определяется значимостью должности, которую они занимают.

3) По потенциалу поддержания состояния и успеха компании Дж. Зонненфельд корпоративные культуры классифицирует на 4 типа:

- «Бейсбольная команда» (baseball team); - «Клубная культура» (club);
- «Академическая культура» (academy); - «Оборонная культура» (fortress).

4) Дальнейшим развитием типологии Дж. Зонненфельда служит метод построения профилей культуры К. Камерона и Р. Куинна в координатах гибкость-стабильность (вертикаль) и внутренняя интеграция-внешнее позиционирование (горизонталь). В зависимости от степени этих свойств культуры разделяют на четыре типа: клановые, адхократические, иерархические, рыночные. Особенности этих типов таковы.

А). Организации с клановой культурой фокусируют внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях, хорошем отношении к потребителям. Лидеры в таких организациях - воспитатели. Большое значение придается моральному климату и сплоченности коллектива.

В). Организации с адхократичным типом культуры фокусируют внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальным подходом к людям, ценятся люди готовые идти на риск. Лидеры в таких организациях - новаторы.

С). Организации с рыночной культурой акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с необходимой внутренней стабильностью и контролем. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение коммерческой цели. Лидеры в таких организациях - твердые

руководители и жесткие конкуренты.

Д). Иерархическая культура характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке бюрократии в сочетании со стабильностью и контролем. В организациях с иерархической культурой формализовано и структурировано место работы каждого сотрудника.

#### Построение эталонного профиля корпоративной культуры

Для определения фактических типов культуры К. Камерон и Р. Куинн провели собственное исследование и опросили более сорока тысяч менеджеров, представлявших более тысячи организаций. На основе данных проведенного ими исследования построен усредненный профиль корпоративной культуры для более чем 1000 производственных предприятий. Для определения типа культуры в конкретной организации ими был разработан вопросник, анализ ответов которого позволяет построить количественную диаграмму, называемую профилем культуры. На рисунке 1. представлена эта диаграмма, которая показывает в баллах или в % долю каждого из четырех типов культуры: A=20%, B=18%, C= 40%, D= 22% в корпоративной культуре усредненного предприятия. Сумма баллов всех культур равна 100, а наибольшая в баллах или в % доля показывает тип преобладающей культуры.

Как видно из рисунка, для промышленных предприятий должен преобладать рыночный тип культуры при почти равномерном участии остальных трех типов. По мнению Камерона, эталонная корпоративная культура предприятия – это органическая смесь всех 4-х типов культуры с преобладанием предпринимательского типа. Сравнивая профиль культуры исследуемой организации с усредненным (эталонным) профилем, можно сформулировать предложения по желательному изменению этого профиля. Расчетный пример такого изменения выполнен авторами и приведен в [8].

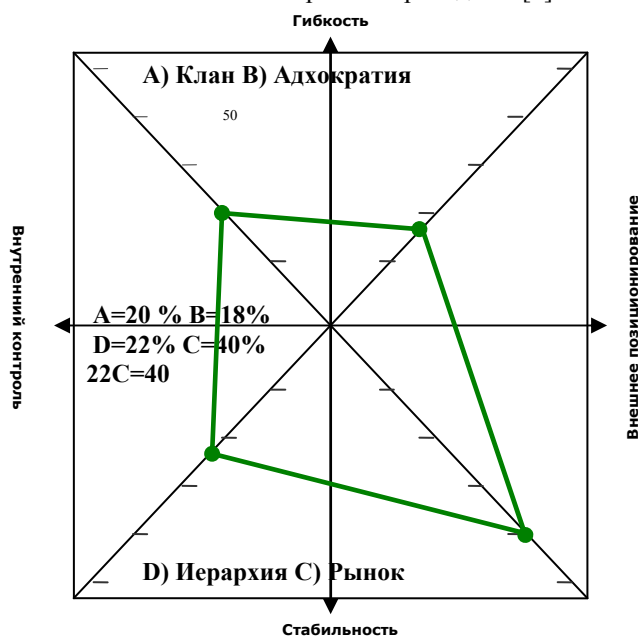


Рис. 1. Диаграмма усредненного профиля корпоративной культуры производственных предприятий по К. Камерону и Р. Куинну

#### Типология внутреннего взаимодействия персонала

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Формирование таких принципов преследует цель создать моральный комфорт для своих сотрудников и определенный имидж корпорации во внешней среде. На имидж корпорации и особенно на внутренний климат влияет тип организации совместной деятельности - характер взаимодействия работников в рамках коллективного труда, который можно назвать культурой делового общения. В основе взаимодействия лежит та или иная аксиология понятий «Я» и «Другие», которые могут рассматриваться данной личностью как «свои» или как «чужие», даже если это сотрудники из соседней комнаты. Не углубляясь в эту сложную междисциплинарную проблему, отметим существование всего четырех общепризнанных типов такого общения как взаимодействия эго культур персонала организации. Общая характеристика типов общения приведена в таблице 1.

Каждый из рассмотренных четырех типов взаимодействия образует ступень в нарастающей последовательности уровней развития корпоративной культуры и поэтому различно влияет на конкурентоспособность предприятия в целом. Наиболее гуманным и поэтому наиболее конкурентоспособным служит партнерский (партиципативный) тип внутригруппового взаимодействия. Этот вывод подтверждается мировым опытом спортивных состязаний: наиболее конкурентоспособной и наиболее успешной является наиболее сплоченная команда. Отсюда и выходит значение повышения уровня корпоративной культуры организации (предприятия).

Таблица 1. Характеристика типов делового взаимодействия персонала

Тип взаимодействия	Основные характеристики
Индивидуальный («Я» - «Они» = столкновение)	Минимальное общение между участниками труда. Каждый исполнитель имеет свой объем работ в соответствии с профессиональной позицией. Общим является лишь предмет труда, в обработку которого каждый вносит свою лепту. Высокая инициативность, ориентация на индивидуальное достижение.
Последовательный («Я» - «Он» = конкуренция)	Последовательное включение в работу исполнителей в соответствии со спецификой технологического процесса. Межличностное общение выражено в большей степени, чем при индивидуальном типе. Высокая технологическая дисциплина. Четкое соблюдение нормативов, но проявляется конкуренция, так как каждый из работников пытается выделиться, доказать, что он лучше других.
Взаимодействующий («Я» - «Ты» = сотрудничество)	Участие каждого работника в решении общей задачи. Характер труда отдельных работников определяется руководителем. Эффективность общей трудовой деятельности в равной степени зависит от вклада каждого члена коллектива. Высокая ориентация на авторитет лидера, коллективные цели, групповую нравственность.
Творческий («Я» - «Мы» = партнерство)	Особый тип деятельности - сотрудничество; каждый участник в равной степени соавтор чего-то нового, уникального. Активность участников, ориентация на профессиональное развитие. Этот тип взаимодействия наиболее приемлем для развития корпоративной культуры в организации.

**Заключение.** Во многих коммерческих организациях Украины вопросами корпоративной культуры никто профессионально не занимается нет специалистов даже в крупных и успешных корпорациях. Проблемы формирования корпоративной культуры, особенно в молодых компаниях, часто сводятся к внедрению имиджевых и развлекательных программ PR подразделений, тогда как потенциал корпоративной культуры может быть раскрыт только при условии стратегического развития ее уровня.

Для повышения уровня корпоративной культуры предприятий можно рекомендовать выполнить его оценку и идентификацию фактических типов культуры при помощи построения профиля культуры с последующей корректировкой по эталонному профилю Камерона.

Следует повышать степень эстетизации бизнеса на основе гуманизации корпоративной культуры как источник творческого вдохновения персонала и престижности предприятия.

В обеспечении уникальности и конкурентоспособности предприятия особую роль играет уровень и гуманистическая направленность корпоративной культуры, относящейся к редким и наиболее сложным нематериальным ресурсам, которые почти невозможно скопировать.

#### Источники и литература:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпораций / Р. Акофф. – М. : «Прогресс», 1985. – 320 с.
2. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Н. Лі. – Київ : «Стандарт», 2005. – 290 с.
3. Романовский А. Г. Научные исследования в экономике и менеджменте / А. Г. Романовский, В. А. Мищенко, В. Д. Иваницкий. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2006. – 320 с.
4. Мильнер Б. З. Управление знаниями в корпорациях / Под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б. З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 599 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альбина Бизнес Бук, 2006. – 454 с.
6. Гуревичев М. М. Введение в мировую рыночную экономику (гуманный вектор) / М. М. Гуревичев. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2005. – 526 с.
7. Иваницкий В. Д. Корпоративная культура как основное конкурентное преимущество / В. Д. Иваницкий, А. В. Крисенко // Вестник НТУ «ХПИ». Серия : Актуальные проблемы управления и финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2013.
8. Ганус А. И. Взаимосвязь уровня корпоративной культуры и социальной ответственности коммерческих предприятий / А. И. Ганус, В. Д. Иваницкий / Труды 7-ой международной школы-симпозиума АМУР-2013 – Севастополь, сентябрь 2013 (в печати).