

## ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОРА ОПРЕДЕЛЯЮЩЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрена организационная культура в роли фактора, способствующего повышению эффективности и конкурентоспособности предпринимательской деятельности. Приведена модель формирования эффективной организационной культуры и алгоритм предпринимательского процесса с выделением необходимости управления культурой организации.

*Ключевые слова:* предпринимательская деятельность, конкурентоспособность, эффективность, организационная культура, формирование культуры организации.

A.F. Shupletsov  
P.V. Haritonova

## FORMING AND DEVELOPMENT OF ORGANIZATION CULTURE AS FACTOR DETERMINING ORGANIZATION'S ENTREPRENEURIAL COMPETITIVENESS

The article deals with organization culture as factor that enhances efficiency and competitiveness of entrepreneurial activities. The authors propose a model of forming efficient organization culture, and a scheme of entrepreneurial process emphasizing the necessity of managing organization culture.

*Keywords:* entrepreneurial activities, competitiveness, efficiency, organization culture, forming organization culture.

Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы в целом и каждой организации в частности. Конкурентный потенциал предпринимательской организации отражает ориентацию ее потенциала на реализацию конкурентной стратегии и создание устойчивых конкурентных преимуществ на рынке.

Анализ методик оценки конкурентоспособности организации [1; 2, с. 160–164; 3, с. 256–271; 4] и собственное видение по данному вопросу позволили нам уточнить базовые факторы конкурентоспособности предпринимательской деятельности, характерные для многих российских организаций (рис. 1). Среди факторов, характеризующих конкурентоспособность предпринимательской деятельности, выделяются: уровень финансирования и финансовой деятельности организации, маркетинговое управление.

От того, насколько эффективно ведутся маркетинговые исследования, управление товародвижением товара, анализ организаций-конкурентов во многом зависит конкурентоспособность предпринимательской деятельности организации. Конкурентоспособность товара, услуги, как третий фактор конкурентоспособности предпринимательской деятель-

ности, зависит от качества, цены, ассортимента, себестоимости. Представляется, что перечисленные факторы конкурентоспособности предпринимательской деятельности напрямую зависят от уровня развития организационной культуры, который мы выделяем как самостоятельный фактор.



Рис. 1. Базовые факторы конкурентоспособности предпринимательской деятельности организации

От уровня развития управленческой, предпринимательской культур, кадрового потенциала, от имиджа организации, ее инновационной активности (они являются составляющими элементами такого фактора конкурентоспособности предпринимательской деятельности, как организационная культура) зависит финансовое положение организации, ее положение на рынке. Все это определяет эффективность и конкурентоспособность предпринимательской деятельности в целом. Поэтому технология формирования эффективной культуры организации — это трудновоспроизводимое, уникальное конкурентное преимущество, что отличает успешные и неприбыльные организации друг от друга, даже в случае функционирования их на одном сегменте рынка и при предоставлении однородных товаров, услуг.

Процесс формирования организационной культуры компании является длительным и сложным. Методический подход к систематизации методов связанных с формированием организационной культуры компании в контексте той, которая способствует повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности, представлен на рис. 2.



Рис. 2. Модель формирования организационной культуры организации

Значительное влияние на коммерческую эффективность деятельности организации оказывает внешняя среда. Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, что сказывается на уровне организационно культуры. Нам представляется, что процесс формирования руководителем (основателем) компании культуры организации напрямую зависит от предпринимательской и управленческой культур, которые и определяют успех или неудачу предпринимательской деятельности<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> При этом под формированием предпринимательской культуры мы понимаем развитие организации способности к выживанию в условиях жесткой и неопределенной внешней среды, и этот процесс называем внешней адаптацией.

Внешняя адаптация организации связана с поиском и нахождением своей ниши на рынке, т.е. того сегмента рынка, в котором товары и услуги организации будут пользоваться спросом покупателей. Она проявляется в способности к максимальной гибкости, т.е. приспособляемости к постоянно меняющемуся внешнему окружению.

Рискованность, как составляющая внешней адаптации должна присутствовать в каждой предпринимательской организации.

Взаимодействия с посредниками, покупателями, СМИ, конкурентами и другими контактными аудиториями также формируют предпринимательскую культуру, от которой в итоге во многом зависит миссия организации, ее цели, стратегии, задачи ведения предпринимательской деятельности. На основе реализации этого механизма формируется определенный тип предпринимательской культуры.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, зависящей от менеджеров фирмы. Под этим процессом мы понимаем установление и поддержание эффективных отношений между работниками организации, т.е. формирование управленческой культуры.

Процесс внутренней интеграции не менее сложен и предполагает несколько этапов его реализации. Определение, так называемого, общего языка, методов коммуникации между работниками и руководством. Управленческая культура формируется при установлении правил приобретения и потери власти, определении и распределении статусов в организации. Необходимо установить формальные и неформальные правила взаимодействия работников, учитывая их возраст, образование, опыт, категорию. Здесь же представляется необходимым определение степени открытости на работе.

И, наконец, при формировании управленческой культуры определяются базовые критерии желательного и нежелательного поведения, их последствия через награждения и наказания. Представляется, что указанные действия в рамках обозначенных этапов формируют способы совместной работы в организации, позволяют разработать кодекс поведения и организационную структуру.

В синтезе предпринимательской и управленческой культуры формируется организационная культура, которая, становится основой успеха или неудачи предпринимательской деятельности. Таким образом, управленческие действия по формированию и развитию организационной культуры следует рассматривать как важные и первостепенные при ведении предпринимательской деятельности.

В результате анализа и изучения процесса предпринимательской деятельности организации нами разработан алгоритм, отражающий логику, последовательность этапов практических действий направленных на формирование организационной культуры организации, способствующей реализации эффективной и конкурентоспособной ее предпринимательской деятельности (рис. 3).

Становление предпринимательской организации начинается с поиска новой идеи, ее оценки, т.е. прогнозирования конкурентоспособности предоставляемых товаров или услуг, их актуальности и целесообразности для определенного сегмента рынка.

Следующими этапами предпринимательского процесса является разработка бизнес-плана, поиск необходимых ресурсов, учреждение и регистрация организации в налоговых органах, и, наконец, — организация функционирования и управления. Если первые этапы предпри-

нимательского процесса не связаны с организационной культурой, то последний этап — организация функционирования и управления включает в себя формирование и управление организационной культурой, от которой в итоге будет зависеть успех, конкурентоспособность или неэффективность предпринимательской деятельности<sup>1</sup>.



Рис. 3. Алгоритм предпринимательского процесса и управления организационной культурой организации

<sup>1</sup> Отметим, что этап формирования предпринимательской культуры связан с разработкой миссии, стратегии, целей, задач, определения ключевых факторов успеха, слабых мест, определения взаимосвязи с контактными аудиториями.

После формирования предпринимательской культуры возникает необходимость формирования управленческой культуры. На этом этапе менеджерами, формируется стиль руководства, методы управления персоналом, организационная структура, т.е. все то, что определяет внутриорганизационное поведение. Далее следует этап реализации процедуры набора персонала с анализом культурных ценностей претендентов. Эта операция обычно проводится менеджером по персоналу организации. В случае, если культурные ценности претендента сильно разнятся с организационными ценностями, необходимо вновь отбирать нового сотрудника.

Успешность или неэффективность деятельности работника в организации зависит от того, принял ли он все нормы и организационные ценности полностью или частично, или отверг их. Таким образом, сложившаяся управленческая культура неформально воздействует на работников, а это в итоге приводит к положительным изменениям производительности труда, что влияет на конкурентоспособность предпринимательской деятельности. Отсюда следует, что обеспеченность высококвалифицированными кадрами, разделяющими закрепленные в организации ценности, — одна из важных задач предпринимательской организации, решение которой обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность и эффективную деятельность на рынке.

Следующим этапом совершенствования предпринимательского процесса является формирование системы ценностей организации, т.е. провозглашение культурных ценностей и их закрепление. Данный этап является достаточно продолжительным по времени, поскольку невозможно изначально отобрать сотрудников, полностью разделяющих все организационные ценности. Процесс их закрепления может растянуться из-за различного восприятия и поддержания организационных ценностей каждым сотрудником в отдельности.

Закрепление провозглашаемых ценностей может достигаться различными путями. К ним относятся формирование необходимых мифов и легенд относительно организации, проведение корпоративных мероприятий с явным декларированием организационных ценностей. К тому же, само поведение руководителя является немаловажным фактором внедрения ценностных ориентаций, особенно если он является лидером.

Закрепление организационных ценностей возможно и во время обучения, развития персонала. Дальнейшее управление организационной культурой сводится к диагностике сложившейся культуры, чтобы выявить ее слабые места, определить направления, в которых следует производить организационные изменения.

Таким образом, пути формирования, управления, развития организационной культуры, способствующей повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности, основываются, на базовых факторах конкурентоспособности предпринимательской деятельности. Наибольшее влияние среди них прослеживается от уровня развития организационной культуры, что и показано на модели, способствующей повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности.

Представленное в работе видение этапов предпринимательской деятельности, в сочетании с управлением организационной культурой, способствует повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности и позволяет решать поставленные перед предпринимательской организацией задачи.

Список использованной литературы

1. Башкинский М. Как добиваться успехов при помощи сотрудников / М. Башкинский // Интернет-журнал. — 2005. — № 4.
2. Берн Э. Психология предпринимательской деятельности / Э. Берн. — СПб.: Изд-во «Питер», 2008.
3. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. — М.: Дело, 1991. — 320 с.
4. Hamton D., Tryce X. The impact of organizational culture on approaches to problem — solving // Organizational. 1984. № 5 (1).

Referenses

1. Bashkinskii M. Kak dobivat'sya uspekhov pri pomoshchi sotrudnikov / M. Bashkinskii // Internet-zhurnal. — 2005. — № 4.
2. Bern E. Psikhologiya predprinimatel'skoi deyatel'nosti / E. Bern. — SPb.: Izd-vo «Piter», 2008.
3. Vudkok M. Raskreposhchennyi menedzher. Dlya rukovoditelya-praktika: per. s angl. / M. Vudkok, D. Frensis. — M.: Delo, 1991. — 320 s.
4. Hamton D., Tryce X. The impact of organizational culture on approaches to problem — solving // Organizational. 1984. № 5 (1).

Информация об авторах

*Шуплецов Александр Федорович* — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: ssa@isea.ru.

*Харитонова Полина Викторовна* — аспирант, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: keppd@isea.ru.

Authors

*Shupletsov Aleksandr Fyodorovich* — Doctor of Economics, Professor, Chairholder, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: ssa@isea.ru.

*Haritonova Polina Viktorovna* — post-graduate student, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: keppd@isea.ru.