ISSN 2304-120X
КОНЦЕПТ
научно-методический электронный журнал

Столяренко А. В., Подколзина М. В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 1 (январь). – 0,4 п. л. – URL: http://e-koncept.ru/2017/170017.htm.

ART 170017 **УДК 65.014**

Столяренко Алёна Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туристского бизнеса, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», г. Симферополь
alyonastolyarenko@gmail.com

Подколзина Мария Валериевна,
магистр ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», г. Симферополь
masha.yalta@mail.ru

Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия

Аннотация. *Статья посвящена изучению организационной культуры предприятия, которая непосредственно влияет на конкурентоспособность и эффективность функционирования организации. Проведенное исследование позволяет утверждать, что необходимо внедрять и развивать организационную культуру для создания успешного, эффективно функционирующего предприятия.*
Ключевые слова: *организационная культура, предприятие, эффективность, конкурентоспособность, миссия.*
Раздел: *(04) экономика.*

Переход на новый уровень хозяйствования субъектов предпринимательской деятельности требует от руководства предприятия или организации внедрения новых механизмов повышения эффективности деятельности предприятия, одним из таких механизмов выступает организационная культура. Качественное управление организационной культурой предприятия дает определенное конкурентное преимущество, усиливает позиции предприятия на рынке товаров и услуг, делает его более «здоровым» и успешным.

На современном этапе целью деятельности предприятия является получение прибыли. Для получения прибыли необходимо оптимально эффективно использовать имеющиеся материальные и человеческие ресурсы. Одной из проблем бизнеса является формирование здорового состояния предприятия.

В условиях современной рыночной экономики с учетом динамично развивающихся внешних и внутренних связей предприятия, усиления конкурентного противостояния как на внутренних, так и на внешних рынках сбыта товаров и услуг менеджмент предприятия должен быть направлен на повышение эффективности деятельности с использованием ряда механизмов.

Научная практика исследовала различные методики повышения эффективности деятельности предприятия. Рычаги управления эффективностью предприятия захватывают большой диапазон теоретических наук, таких как менеджмент, маркетинг, финансовый анализ, теория организаций и много других глубоко познавательных теорий.

В данной статье рассмотрение вопроса повышения эффективности деятельности предприятия происходит через организационную культуру, использование механизма которой включает в себя синтез ряда наук. Вследствие данного синтеза происходит синергетический эффект в процессе применения, анализа и внедрения механизмов организационной культуры.

Исследованием организационной культуры как механизма повышения эффективности деятельности предприятия занимались, в частности, следующие отечественные и зарубежные ученые:

– Е. В. Полищук, который раскрыл вопрос о влиянии корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия, а именно ряд факторов, воздействующих на эффективное хозяйствование предприятий, выделив при этом корпоративную культуру и подчеркнув, что она должна стать органичной частью всего предприятия [1].

– Э. Шейн подчеркнул, что организационная культура проекта воздействует на эффективность, позволяя учесть и управлять воздействующими на успешное функционирование предприятия факторами [2].

– П. В. Шеметов проанализировал методологию и принципы методов, применяемых к эффективному управлению предприятиями и организациями через организационную культуру [3].

– Х. Рамперсад говорит об основных этапах на пути достижения эффективности предприятия посредством развития личности и организации [4].

Однако данные авторы не раскрыли основной, единый подход к формированию организационной культуры как механизма, повышающего эффективность функционирования предприятия.

На данный момент существующий предпринимательский менталитет, разного уровня и разного профиля, претерпевает кардинальные изменения, которые проявляются в направлениях работы с клиентами. С точки зрения внешней среды потребитель товаров и услуг сегодня стал более требователен и наделен бо́льшим правом выбора в условиях конкуренции. Внутренняя среда предприятия, с учетом новых требований потребителей продуктов, товаров или услуг, должна видоизменяться и модифицироваться для привлечения потребителя и достижения коммерческого успеха [5].

Изменение внутренней среды предприятия должно быть ориентировано на человека – сотрудника предприятия, так как результаты деятельности любой организации в большей степени зависят от человеческого фактора, его потенциала и морального настроя. Крылатая фраза И. В. Сталина «Кадры решают все» становится все более актуальной в век человекоориентации.

Организационная культура предприятия должна быть направлена не на управление действиями сотрудников, а на управление их мыслями, эмоциями с ориентацией на повышение эффективности функционирования предприятия, решение сложных задач с привлечением максимального человеческого ресурса. Управление или же не управление организационной культурой предприятия приводит к изменению по всем количественным и качественным показателям деятельности организации.

Как известно, организационная культура представляет собой некоторую совокупность моделей поведения персонала предприятия, приобретеннных в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Существует множество функций, выполняемых организационной культурой, среди которых:

– творческо-креативная;
– регламентирующая;
– регулирующая и контролирующая;
– адаптационная;
– инновационная;

– обменная и другие функции, отражающие сущность и целевое значение применяемой организационной культуры внутри организации или предприятия.

Набор функций организационной культуры зависит от конкретной внутриорганизационной ситуации.

Профессиональный подход к становлению организационной культуры на предприятии позволит финансово улучшить и морально укрепить статус организации в целом, что является конкурентоспособным преимуществом в условиях жесткой борьбы на рынках товаров и услуг. Руководство компании является основоположником организационной культуры на предприятии, именно от его профессионализма зависит тот вектор, который будет задан в развитии предприятия в культурном пространстве. Всем известна фраза «Скажи, кто твой друг, и я скажу, кто ты»; перефразируя данное выражение в контексте коммерческих структур, можно утверждать «Скажи, кто твое руководство, и я скажу, какая организация». В данном случае будут четко прослеживаться те или иные типы организационной культуры. Как утверждал Э. Шейн, мы будем находиться на поверхностном уровне пирамиды организационной культуры. Кроме того, через тип организационной культуры можно оценить стадию развития предприятия и определить дальнейшие тенденции развития. Каждой стадии развития предприятия присущ тот или иной тип организационной культуры.

Произведя теоретический анализ, можно выделить следующую классификацию стадий развития организационных культур.

Стадия зарождения – бюрократический тип организационной культуры, который характеризуется становлением и документальным оформлением бизнеса.

Стадия роста – это предпринимательская организационная культура, которая характеризуется высокой степенью активности и инициативности, а также стремлением завоевывать.

Стадия зрелости представлена клановой организационной структурой, которая имеет ориентацию на результат, а самое важное – на увлечение общим делом.

Стадия спада может иметь клановый тип культуры, однако с ярко сниженной ориентацией на результат, или же смешанный тип культуры (например, кланово-бюрократический тип организационной культуры) [6].

Согласно теории Э. Шейна об организационной культуре, переходя на второй уровень пирамиды, средний уровень, мы пользуемся определенным инструментарием, который позволяет нам более детально познать «внутренний мир» предприятия.

Анализ организационной культуры происходит с применением тестирования, анкетирования, использованием разработанных моделей. Так, модель Ф. Харриса и Р. Морана способствует более глубокому раскрытию организационной культуры предприятия. Специализированные тесты по организационной культуре, применяемые на предприятии, в полной мере помогают выявить «узкие» места в материальном и «моральном» состоянии организации. Результаты тестов, анкетирования показывают руководству предприятия те направления, которые требуют коррекции и изменений, то, что может быть скрыто и завуалировано, становится ясным и конкретным. Кроме того, через инструменты, применяемые для определения организационной культуры предприятия, можно выявить тот или иной потенциал сотрудников, оптимизировать деятельность коллектива в целом, создать «сильную» расстановку кадров. Примером может послужить созданная матрица (KSF), которая разработана Шольцем. Данная матрица позволяет определить уровень понимания сотрудниками предприятия выбранной стратегии развития и соответствия сложившейся организационной культуры предприятия и существующей тактики и стратегии. Всем известно, что чем четче каждый сотрудник предприятия понимает выбранную стратегию предприятия в целом, тем

легче достигаются поставленные задачи и, соответственно, тем выше и эффективнее конечный результат. Помимо этого предприятие получает еще одно конкурентное преимущество, способное нацелить на успех [7].

Как уже упоминалось ранее, одним из «китов», на котором стоит предприятие, является персонал – главный инструмент эффективного функционирования предприятия [8]. При устройстве на работу основным мотивирующим моментом является заработная плата. После того как сотрудник удовлетворяется материальной стороной, требуется моральное удовлетворение (пирамида А. Маслоу). Именно от уровня и качества организационной культуры зависят такие факты, как

– моральный дух коллектива;
– стабильность кадров;
– результативность работы и, как следствие, на выходе – экономический результат деятельности предприятия в целом [9].

С целью повышения эффективности функционирования предприятия, укрепления организационной культуры, по мнению авторов данной статьи, необходимо создание обучающих центров или внедрение специалиста по совершенствованию и укреплению корпоративной культуры на предприятии для достижения эффективности деятельности организации. Как следствие, на выходе как минимум тройной эффект:

1. Здоровый моральный дух коллектива, радость от работы.
2. Счастливый клиент, желающий вернуться снова.
3. Прирост прибыли предприятия.

Данную схему можно использовать для любого предприятия с любым видом деятельности, будь то работа с товаром или услугой [10].

Одним из достаточно интересных и немаловажных моментов развития корпоративной культуры предприятия является объективное формирование его субкультур.

Субкультура – совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации.

Необходимо отметить, что субкультура ярко выражена на крупных предприятиях, в которых существует множество отделов, подразделений, филиалов. Подчеркнем, что даже небольшие организации (до 10 человек) имеют в рамках общей корпоративной культуры свои субкультуры. Современные исследователи корпоративной культуры выделяют три вида субкультуры, к которым относятся:

– передовая субкультура, представляющая собой субкультуру центрального аппарата управления и являющаяся доминирующей культурой. Именно этот тип субкультуры – основное формирующее звено в функционировании корпоративной культуры предприятия в целом. Эта субкультура задает ритм направления работы предприятия.

Передовая субкультура проявляет наиболее полно и четко установленные ценности и правила функционирования предприятия, это некий локомотив, который ведет за собой составы других субкультур, а в целом – организационную культуру всего предприятия;

– неконфликтующая субкультура – в данной субкультуре основные ценности доминирующей в организации культуры принимаются группой сотрудников наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Именно сотрудники, входящие в неконфликтующую субкультуру, приспосабливаются к специфике деятельности предприятия и принимают те нормы и правила, которые установлены в организации;

– контркультура – носителями данного вида субкультуры являются сотрудники, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. Представители кон-

ткультуры выражают постоянное недовольство действиями и принимаемыми решениями центрального аппарата управления предприятия. Не имея возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства предприятия, представители контркультуры выражают свое несогласие с существующими условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организационной культуре.

Существование вышеперечисленных типов субкультур корпоративной культуры на предприятии – процесс объективный. В любой организации, независимо от вида деятельности, форм и размеров, осознанно или нет, функционируют данные субкультуры. Но каждое предприятие отличается соотношением и позиционированием данных субкультур. Как негативная субстанция контркультура может увеличивать диапазон своего действия, подчиняя себе неконфликтующую субкультуру путем внедрения в нее своих антиценностей предприятия. В данной ситуации руководство предприятия должно постоянно отслеживать и контролировать деятельность представителей контркультуры. Передовая культура должна быть сильнее и мощнее контркультуры. В данном случае прослеживается борьба добра и зла, но зло существует постоянно, а цель добра в том, чтобы зло было минимальным. Так и руководство предприятия не может противостоять появлению контркультуры, но может сдерживать данную субкультуру и ограничивать ее распространение путем использования рычагов давления.

Отсутствие внимания руководства предприятия к развитию субкультур превращает обозначенные различия в противоречия и открытые конфликты, которые, как известно, препятствуют эффективной работе и достижению поставленных целей предприятия.

Для эффективного управления предприятием каждый руководитель должен четко представлять, какие субкультуры существуют в организации, оценивать влияние, которые они могут оказать на достижение организационных целей, а также управлять данными субкультурами.

Для того чтобы организационная культура предприятия могла поддержать его стратегию развития и способствовала повышению эффективности деятельности, руководству предприятия необходимо систематически реализовывать следующие меры:

– Проводить сбор данных, описывающих состояние объекта изучения, представляющих перечень ценностей, целей, задач, которые составляют основу внутрифирменных и внешнефирменных отношений (по мнению сотрудников); данных, характеризующих отношения предприятия с клиентами, конкурентами, партнерами, поставщиками, обществом в целом, и качественно анализировать возникшие отношения.

– Проводить анализ соответствия декларируемым ценностям, целям и задачам предприятия.

– Проводить анализ фактически реализуемых ценностей, целей и задач. Разработать мероприятия по улучшению тех элементов культуры, которые по результатам проведенного анализа оказались непрогрессивными.

Необходимо также своевременно провести мероприятия по формированию прогрессивной культуры, направленной на результат:

– разработать системы ценностей, целей и задач для всех участников предприятия;

– разработать системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов предприятия [11].

Таким образом, при умелом использовании организационной культуры можно привести предприятие к успеху, процветанию и стабильности, а при неумелом возможны прямо противоположные результаты. Следовательно, организационную куль-

туру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Культура должна стать органичной частью всего предприятия, быть адекватной современным требованиям, продиктованным экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретного предприятия; она должна содействовать достижению поставленных целей, а следовательно, повышению эффективности деятельности предприятия.

Ссылки на источники

1. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – С. 185.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011. – 336 с.
3. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: Омега- Л, 2011. – 407 с.
4. Рамперсад Х., Горшенин В., Короленко А. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации // Управление персоналом. – 2008. – № 19. – С. 18–21.
5. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Указ. соч.
6. Шейн Э. Указ. соч.
7. Там же.
8. Столяренко А. В., Матюнина М. В., Чумак А. Н. Теоретический анализ подходов к оценке эффективности системы мотивации персонала предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 8. – С. 92–98. – URL: http://e-koncept.ru/2016/16169.htm.
9. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Указ. соч.
10. Корпоративная культура и лидерство: пер. с англ. – М.: Альпина бизнес Букс, 2012. – 160 с.
11. Полищук Е. В. Указ. соч.

Alyona Stolyarenko,
Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor at the chair of Management and Tourism Business, Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, Simferopol
alyonastolyarenko@gmail.com
Mariya Podkolzina,
Master student, Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, Simferopol
masha.yalta@mail.ru

Organizational culture as a mechanism to increase efficiency of enterprise activity

Abstract. The paper is devoted to the study of organizational culture of enterprises, which directly affects the competitiveness and efficiency of organization. The study suggests that it is necessary to introduce and develop the organizational culture to create successful businesses.

Key words: organizational culture, enterprise, efficiency, synergy, competitiveness, mission.

References

1. Polishhuk, E. V. (2014). “Vlijanie korporativnoj kul'tury na povyshenie jeffektivnosti dejatel'nosti predprijatija”, *Molodoj uchenyj*, № 3, p. 185 (in Russian).
2. Shejn, Je. (2011). *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo*, Piter, St. Petersburg, 336 p. (in Russian).
3. Shemetov, P. V., Cherednikova, L. E. & Petuhova, S. V. (2011). Menedzhment: ucheb. posobie, Omega-L, Moscow, 407 p. (in Russian).
4. Rampersad, H., Gorshenin, V. & Korolenko, A. (2008). “Put' k dostizheniju jeffektivnosti, garmonichnogo razvitija lichnosti i organizacii”, *Upravlenie personalom*, № 19, pp. 18–21 (in Russian).
5. Shemetov, P. V., Cherednikova, L. E. & Petuhova, S. V. (2011). Op. cit.
6. Shejn, Je. (2011). Op. cit.
7. Ibid.
8. Stoljarenko, A. V., Matjunina, M. V. & Chumak, A. N. (2016). “Teoreticheskij analiz podhodov k ocenke jeffektivnosti sistemy motivacii personala predprijatija”, *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal “Koncept”,* № 8, pp. 92–98. Available at: http://e-koncept.ru/2016/16169.htm (in Russian).
9. Shemetov, P. V., Cherednikova, L. E. & Petuhova, S. V. (2011). Op. cit.
10. (2012). *Korporativnaja kul'tura i liderstvo: per. s angl*., Al'pina biznes Buks, Moscow, 160 p. (in Russian).
11. Polishhuk, E. V. (2014). Op. cit.

ISSN 2304-120X
Концепт
научно-методический электронный журнал

Столяренко А. В., Подколзина М. В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 1 (январь). – 0,4 п. л. – URL: http://e-koncept.ru/2017/170017.htm.

Рекомендовано к публикации:
Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию *Received*	30.11.16	Получена положительная рецензия *Received a positive review*	05.12.16
Принята к публикации *Accepted for publication*	05.12.16	Опубликована *Published*	31.01.17

ISSN 2304-120X
9 772304 120173 01
www.e-koncept.ru

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017
© Столяренко А. В., Подколзина М. В., 2017