

УДК.658.3

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**Дорогая И. И.**, к.е.н., доцент, Молдавская Экономическая Академия, г.Кишинев,**Дорогая И. И. Влияние организационной культуры на конкурентоспособность предприятия.**

В данной статье проведен анализ понятий конкурентоспособности организации, конкурентоспособной корпоративной культуры, стратегии развития персонала, а также уточнена взаимосвязь между конкурентоспособностью и организационной культурой. Тип организационной культуры может являться конкурентным преимуществом компании. Существуют сильные и слабые организационные культуры, которые способны влиять на процесс организационных изменений, стратегию развития персонала, цели и задач компании. В работе представлена проблема исследования, а именно: определение типа организационной культуры, способствующего повышению показателей конкурентоспособности организации. Автор проводит анализ различных теоретических и практических исследований согласно данной тематики, наиболее известные из них, это исследования в области организационной культуры Э.Шейна, М.Портера, Ершова И.В., Фатхутдинова Р.А. Статья посвящается проблемам, связанным с выделением факторов конкурентоспособности в организациях Республики Молдова, а также определением фактического уровня конкурентоспособности персонала, работающего на национальных предприятиях. Целью статьи является выделение качеств, характеризующих конкурентоспособность персонала и установление зависимости между организационной культурой и конкурентоспособностью организации в целом. Выводы и предложения данного исследования позволяют сформулировать подход, который при формировании стратегии управления человеческими ресурсами ориентируется на взаимосвязь внутренних и внешних переменных организации, акцентируя внимание на ценностях и корпоративной культуре организации.

Dorogaia I. The influence of the organizational culture on the enterprise's competitiveness.

The article analyzes the concepts of competitiveness of an organization, competitive corporate culture, and staff development strategy, and clarifies the connection between competitiveness and organizational culture. The type of organizational culture can be a competitive advantage of a company. There are strong and weak organizational cultures that can influence the process of organizational modifications, staff development strategy, and goals and objectives of a company. The work presents the research problem, namely, the determination of the type of organizational culture which contributes to enhancing the competitive performance of the organization. The author analyzes various theoretical and practical research works dedicated to the subject, the most notable ones being the works by E. Shane, M. Porter, I. V. Ershov, and R. A. Fatkhutdinov. The article is dedicated to issues related to determining competitive factors within the institutions of the Republic of Moldova and assessing the actual level of competitiveness of the staff working at the national enterprises. The objective of the article is determining the qualities that characterize staff competitiveness and revealing the connection between organizational culture and the competitiveness of an organization as a whole. Conclusions and suggestions of this research allow formulating an approach to developing a human resources management strategy focused on the interconnection between the internal and external variables within an organization and emphasizing the values and corporate culture of an organization.

Дорога І. І. Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства.

У даній статті проведено аналіз понять конкурентоспроможності організації, конкурентоспроможної корпоративної культури, стратегії розвитку персоналу, а також уточнена взаємозв'язок між конкурентоспроможністю і організаційною культурою. Тип організаційної культури може бути конкурентною перевагою компанії. Існують сильні і слабкі організаційні культури, які здатні впливати на процес організаційних змін, стратегію розвитку персоналу, цілі і завдань компанії. У роботі представлена проблема дослідження, а саме: визначення типу організаційної культури, що сприяє підвищенню показників конкурентоспроможності організації. Автор проводить аналіз різних теоретичних і практичних досліджень згідно даної тематики, найбільш відомі з них, це дослідження в галузі організаційної культури Е. Шейна, М. Портера, Ершова І.В., Фатхутдінова Р.А. Стаття присвячується проблемам, пов'язаним з виділенням факторів конкурентоспроможності в організаціях Республіки Молдова, а також визначенням фактичного рівня конкурентоспроможності персоналу, що працює на національних підприємствах. Метою статті є виділення якостей, що характеризують конкурентоспроможність персоналу і встановлення залежності між організаційною культурою і конкурентоспроможністю організації в цілому. Висновки і пропозиції даного дослідження дозволяють сформулювати підхід, який при формуванні стратегії управління людськими ресурсами орієнтується на взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх змінних організації, акцентуючи увагу на цінностях і корпоративної культури організації.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день мир бізнеса знаходиться в пошуку факторів, которые могли бы служить основой для выживания и конкурентоспособности любой организации. Так, организационная культура, являясь основой деловых отношений как внутри организации, так и за её пределами, предполагает наличие определенных моментов организационного поведения, которые влияют на повышение конкурентоспособности компании. Приоритетная задача менеджмента любой организации – достичь наилучших показателей конкурентоспособности, которые обеспечили бы успех компании, как в ближайшем будущем, так и в долгосрочной перспективе. Понятие конкурентоспособности является очень вариативным, начиная от конкурентоспособности продукции, заканчивая более интегральным показателем, который включает различные элементы и характеристики деятельности предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. В специализированной литературе можно встретить различные определения конкурентоспособности компании: это и способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию (Адаева Т.Ю., Ершова И.В., Фатхутдинов Р.А. и др.), при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциала (Ершова И.В.) и свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений (Портер М.).

Выделение нерешенной проблемы. Сложно однозначно разобраться с понятием конкурентоспособности, факторов, её определяющих. На наш взгляд, *конкурентоспособность предприятия* это обобщающее понятие, которое включает в себя множество характеристик, касающихся всех областей деятельности организации: менеджмента, маркетинга, финансов, производственной деятельности, сбыта, управления персоналом и других сфер, которые действуют на предприятии. В то же время, конкурентоспособность, это возможность предприятия выжить в конкурентной борьбе, адаптироваться к изменяющимся условиям, быть впереди конкурентов. Все эти составляющие пересекаются и, взаимодействуя в совокупности, объединяются в обобщенной характеристике, которая оказывает доминантное влияние на организационное поведение, а именно - *корпоративной культурой*.

Цель статьи – выявить взаимосвязь между понятиями организационной культуры и конкурентоспособностью организации, так как, на наш взгляд, факторы, под воздействием которых складывается корпоративная культура, представляют факторы конкурентоспособности организации.

Тип культуры, сложившийся в организации, представляет одно из главных конкурентных преимуществ компании. Культурологические особенности в организациях формируются по-разному, на этот сложный процесс влияет большое количество факторов: это и размер организации, и тип деятельности, период деятельности, изменения, которым подвергалась компания, количество управляющих, разнообразие подразделений, особенности организационной культуры, тип лидерства, использовавшийся каждым из управляющих. Вне зависимости от того, прикладывал ли кто-либо усилия в области формирования организационной культуры, прописывал ли формально все необходимые ей элементы, либо она формировалась стихийно, самостоятельно, организация всё равно имеет тот или иной тип организационной культуры.

Любой менеджер, управляющей организацией, желает процветания своей организации, которого она может добиться только через выстраивание конкурентных преимуществ. Сильная организационная культура, своевременно поддерживающая необходимые организационные изменения – одно из главных преимуществ современной организации [1]. Менеджеры часто говорят о наличии «надлежащей культуры» в организации, при этом предполагается, что культуры могут быть сильными и слабыми, лучшими и худшими, если сослаться на определения известного исследования в области организационной культуры, Э. Шейна [2]. На наш взгляд, эти характеристики можно продолжить на подразделение на *конкурентоспособные и неконкурентоспособные организационные культуры*.

Организационная культура – это интегральная характеристика, которая включает систему ценностей, тип поведения сотрудников, тип управления, особенности системы контроля, способы оценки результатов и соответствующую систему мотивации.

Исходя из предыдущего определения, **конкурентоспособной корпоративной культурой** будет называться тип поведения организации, который поддерживает направленность компании к проведению постоянных преобразований, необходимых для получения первенства компании на рынке.

Исходя из этого, в компании должен быть сформирован такой тип поведения и восприятия перемен, который бы помогал организации адаптироваться к изменениям, продиктованными внешней средой, и, тем самым, создавать состояние организационной устойчивости, в то же время, поддерживать в компании благоприятную атмосферу для развития креатива, сотрудничества, взаимопомощи, развития и саморазвития, для достижения как коллективных, так и индивидуальных ценностей в совокупности. Становление конкурентоспособного бизнеса тесно связано с социальными преобразованиями, или «раскрепощением» личности и повышением уровня межличностного общения.

Результаты исследования. Нами был проведен ряд исследований предприятий Республики Молдова на предмет адекватности организационной культуры и способности адаптироваться к изменениям. В исследовании участвовал персонал различных уровней управления, а также подчиненные предприятий (всего 376 респондентов). Оценки респондентов относительно качеств, которые характеризуют конкурентоспособность персонала, представлены в таблице 1.

В то же время уровень фактической конкурентоспособности персонала, согласно оценок респондентов распределен следующим образом (шкала от 0 до 100 баллов, по возрастианию)

Таблица 1 - Качества, характеризующие конкурентоспособность персонала
(по оценкам респондентов)

Вариант ответа	Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	Интеллигентность и культура	Целенаправленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива)	Умение управлять своими эмоциями, воля, стрессоустойчивость	Способность конкурировать на рынке труда	Общительность, коммуникабельность, организованность
Кол-во	239	192	157	123	127	188
Уд.вес в %	63,6	51,1	41,8	32,8	33,8	50,0

Таблица 2 - Уровень фактической конкурентоспособности персонала
(по оценкам респондентов)

Вариант ответа	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Кол-во	2	3	5	5	17	30	55	71	95	77	13
Уд.вес в %	6,0	8,0	1,4	1,4	4,6	8,0	14,7	18,9	25,3	20,5	3,5

Из таблицы 2 следует, что наибольшее количество опрошенных считают уровень конкурентоспособности персонала своих предприятий в пределах 70-90 баллов, что, на наш взгляд, является благоприятным моментом.

Стратегия управления человеческими ресурсами, являясь составной частью общей стратегии предприятия, имеет главную цель - через совершенствование работы персонала достичь реализации стратегических целей наилучшим способом. Таким образом, исходя из сформулированной цели, отметим, что без ясной и четко сформулированной программы управления персоналом в долгосрочном периоде компания не сможет реализовать свою корпоративную стратегию сполна, так как главным её ресурсом является персонал, включающий как все уровни управления, так и исполнителей.

В литературе по менеджменту персонала часто обсуждается вопрос относительно модели формирования стратегии управления персоналом [3], каковы особенности и качественные характеристики оптимальной модели.

Классификация стратегий проводится в зависимости от различных критериев:

- типа конкурентной стратегии;
- типа общей стратегии организации;
- стадии развития (этапа жизненного цикла) организации;
- миссии организации;
- способа реализации стратегии в организации;
- философии менеджмента.

Кроме того, исследователи выделяют подходы к разработке модели управления человеческими ресурсами. Так, выделяются [3]:

- универсальный подход (подход «наилучшей практики»), [Pfeffer, 1994].
- ситуационный (подход «наилучшего соответствия»),
- конфигурационный подход («связывание») [Richardson, 1999].

Универсальный подход предполагает разработку определенных параметров управления персоналом, используя которые компания добивается «наилучшей практики» или наилучшей стратегии управления персоналом. Среди таких составляющих исследователи

выделяют: определение критериев, ключевых умений работников, гарантию занятости, самоуправляемые организации, налаженную систему мотивации сотрудников, обучение и многие другие факторы (наиболее известная практическая система – «список Пфедфера» [Pfeffer, 1994]). Но такие системы, разработанные тем или иным автором, подвергаются серьезной критике, так как сложно предположить, что для любой системы управления можно разработать универсальные правила. Поэтому, большинство исследователей придерживается ситуационного подхода.

Ситуационный подход к формулированию стратегии управления человеческими ресурсами предполагает выделить те наилучшие критерии и характеристики, соответствующие той или иной организации в конкретных условиях. Для использования этого подхода необходимо сначала проанализировать возможности и потребности организации в области её философии, организационной культуры, структуры, бизнес-процессов, затем выстраивать определенную модель соответствия её стратегических перспектив и потенциала.

Конфигурационный подход, или, так называемое, «связывание», предполагает при построении стратегии управления персоналом комбинировать внешнее и внутреннее соответствие.

Выводы и предложения. Используя существующие уже подходы и методы, отметим собственное видение оптимального подхода к формулированию стратегии управления персоналом. На наш взгляд, использование всех трех перечисленных подходов приведет к наилучшему достижению поставленных целей. Так, разработка перечня ценностных установок для организации необходима при формулировании стратегии управления человеческими ресурсами. Она обязательно будет основана на определенной организационной культуре, которая должна соответствовать стратегическим установкам, помогающим компании реализовать свою миссию. В зависимости от ситуации на рынке и возможностей компании стратегия управления персоналом будет пересматриваться и дополняться, как будет пересматриваться и дополняться общая стратегия компании. Кроме того, конечно, данный подход должен быть основан на стратегическом потенциале организации, во взаимосвязи с внешними особенностями деятельности. Таким образом, применение так называемого **комплексного подхода**, основанного на взаимосвязях всех остальных и выделении лучших их черт поможет организации добиться конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников:

1. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. — СПб.: Питер, 2006. — 336 с.
3. Зеленова О.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. — М.: НИГО, 2004 - 42 с.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т. Команда на рынке: стратегия и методы: (Рук. для эффектив. команд) / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов. - СПб. : Речь, 2003. - 142 с.
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р.Куинн / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.

Ключевые слова: конкурентоспособность, корпоративная культура, развитие, изменения, конкурентные преимущества, факторы конкурентоспособности, организационное поведение.

Ключові слова: конкурентоспроможність, корпоративна культура, розвиток, зміни, конкурентні переваги, фактори конкурентоспроможності, організаційна поведінка.

Keywords: competitiveness, corporate culture, development, change, competitive advantage, competitive factors, organizational behavior.