

Захарчин Г.М.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах глобалізації економічних процесів забезпечити високий конкурентний статус можна завдяки інноваційній моделі розвитку економіки взагалі та кожного окремого підприємства зокрема. Інноваційна модель буде ефективною за умови системного підходу до її побудови, який дозволить логічно вибудувати певну структуру і взаємозалежності всіх складових інноваційної системи.

Інноваційні процеси підприємств у значній мірі зумовлені їх внутрішніми можливостями. Організаційна культура віддзеркалює внутрішні аспекти і є внутрішнім стимулятором в інноваційному розвитку з акцентуванням уваги на внутрішні конкурентні переваги та конструктивну стратегію домінування інноваційного фактору в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки інноваційні процеси впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства і, самі по собі, переводять нововведення в систему загальнокультурних норм і приписів, в результаті чого культурні цінності відтворюються в життєдіяльності суспільства новими поколіннями людей, то суттєво зростає роль організаційної культури в підвищенні ділової активності підприємства. Завдяки своїй внутрішній силі і невичерпній енергії організаційна культура в змозі зробити успішним та привабливим будь-яке підприємство. У сьогоднішньому суспільстві знань та стрімкої інформатизації культура стає динамічним фактором, який прискорює втілення нового досвіду в різні сфери суспільно-економічної практики.

У зв'язку з цим є сенс розглядати організаційну культуру як важливий стимулятор підвищення інноваційної активності підприємства і забезпечення його високої конкурентоспроможності.

Сьогодні, в епоху динамічних змін і суттєвої непередбачуваності та не прогнозованості всіх соціально-економічних явищ, культура стає запорукою конкурентоспроможності підприємства, оскільки постійний пошук нового і прагнення до інновацій стимулюють адаптаційні можливості підприємства, зменшують опір до нововведень і їх сприйняття.

Обґрунтуємо необхідність розгляду організаційної культури як мотиваційного фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства, виходячи із тих загальних тенденцій, які мають силу в світовому масштабі та задають тон для розвитку вітчизняної економіки і, зокрема, машинобудування. Отже, основними факторами, які підносять організаційну культуру в ранг високих стимулів підвищення конкурентоспроможності підприємства, є:

- по-перше, загальносвітова практика посилення ролі соціокультурного фактору в суспільстві в цілому;
- по-друге, інтелектуалізація суспільства, яка виводить людський чинник на перше місце, тобто зростання ціни ролі людини в суспільстві;
- по-третє, посилення інноваційності у всі сфери життя, оскільки інноваційність є ознакою сучасності і відповіддю на виклики часу, без якої не можливо досягнути конкурентного статусу на міжнародному ринку;
- по-четверте, посилення гуманітарних тенденцій і формування нової парадигми управління, в якій домінуватиме людина соціальна над людиною економічною;
- по-п'яте, організаційна культура зміцнює відчуття економічної свободи, так як, у шкалі цінностей свобода займає високу планку і є наслідком потенційної конкурентоспроможності підприємства..

Перелічені фактори є об'єктивними причинами зовнішнього характеру, які необхідно брати до уваги при формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтуємо правомірність розгляду організаційної культури як фактору забезпечення конкурентоспроможності через призму існування внутрішніх факторів, тобто можливостей підприємства.

Підприємство може підвищувати свою конкурентоспроможність завдяки ефективному використанні внутрішніх ресурсів, які, однак, завжди мають певні обмеження, або завдяки пошуку інноваційних рішень чи управлінських рішень, пов'язаних із політикою ціноутворення, зниження витрат тощо. Заходи, пов'язані із досягненням конкурентних переваг завдяки новим технологіям, зниженню собівартості, економії ресурсів приносять ефект, однак він матиме короткостроковий характер, оскільки конкуренти також будуть використовувати ці самі інструменти для підвищення своєї конкурентної переваги.

Розраховувати на те, що в епоху загальносвітової конкуренції підприємство зможе мати певні переваги чи пом'якшення податкових платежів, також не доводиться. Підвищення цін на свою продукцію чи їх зниження сьогодні уже не дуже залежить від підприємства, ринок диктує свої умови, отже і це не приведе до підвищення якості та конкурентоспроможності підприємства.

Залишається орієнтуватися на такий фактор, який виділятиме підприємство з поміж інших і який матиме довготривалу дію. Отже, в сучасних умовах таким фактором стає організаційна культура, яка при всіх інших рівних умовах здатна забезпечити підприємству позиції лідера на ринку і здатна тривалий час підтримувати в працівників підприємства прагнення до інноваційної активності.

Фактор організаційної культури є домінуючим в конкурентному змаганні не тільки за ринки збуту, інноваційної привабливості, але й у соціальній сфері, оскільки підприємство виступає не тільки надійним роботодавцем, але й справним платником податків.

Крім того, загальна тенденція всіх змін спрямована на підвищення уваги до особистісних підходів, які

слід використовувати в регулюванні поведінки людини в колективі, на підприємстві. Практика заохочення до праці на основі матеріальних стимулів сьогодні уже не дає бажаного результату, людина більше заглиблюється у свій внутрішній світ, тому мотиви мають виходити із самої природи бажань людини до її самовдосконалення, духовного збагачення і поцінування своєї особистості. І в цьому контексті роль організаційної культури є незаперечною, тому що вона проникає у внутрішній світ кожної особистості.

Отже, розглянемо основні напрямки впливу організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності, використовуючи надбання теоретиків і практиків у сфері мотивації праці.

У наукових джерелах підтверджується складність проблеми мотивації і дослідження мотиваційної поведінки людини, яка носить суперечливий, неоднозначний і динамічний характер. Теорія мотивації розкриває перед менеджерами широкий діапазон свободи. Новий виток у вивченні мотиваційних аспектів праці почався із зародженням крос-культурних і етнопсихологічних тенденцій. Теорії мотивації, які ґрунтувалися саме на цих тенденціях, пояснювали успіхи японських корпорацій порівняно з американськими культурними відмінностями, хоч прагнення до успіху існує і визначається усіма культурами. Природно, що таке прагнення асоціюється із цінностями, свободою, знаннями, впливовістю.

Відповідно до культурологічного підходу система цінностей розглядається в якості ключового елемента для розуміння прагнення підприємства до інноваційної діяльності. При цьому, структура цінностей може коливатися в широкому діапазоні в контексті організаційної культури, як ідеології бізнесу, або на рівні загальнолюдських цінностей.

У принципі, мотиваційний механізм персоналу підприємства нічим не відрізняється від аналогічного механізму будь-якої людини, яка знаходиться поза виробництвом, тому що, мотивація, як категорія, охоплює всі етапи в єдиному ланцюжку психічних процесів - від біологічних основ існування людини до складних форм реалізації її свободи. Мотивація є універсальним механізмом підготовки до вільної активності людини, що надзвичайно важливо з огляду можливості її самореалізації. Підсистемою мотивації є стимуляція, яка включає ті імпульси, які змушують людину до відповідної активності. При цьому, стимуляція може мати усвідомлений характер і навіть піддаватися коректуванню зі сторони свідомості, хоч сама вона не може бути породжена свідомістю.

Організаційна культура здатна сформувати спільне мотиваційне поле для всіх працівників підприємства, об'єднаних ідеєю якісної праці, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Це важливий момент в системі стимулювання, яка повинна враховувати індивідуальні потреби кожного працівника, що відрізняються, залежно від його статусу на підприємстві та з інших причин, і для задоволення яких треба використовувати диференційовану систему стимулів. Завдяки цінностям організаційної культури вдається структуризувати стимули і направити мотиваційний важіль в одному напрямку - розвитку потреби працювати на підвищення конкурентної привабливості підприємства. На рис. 1 відображено схему впливу організаційної культури на мотиваційні дії персоналу підприємства.

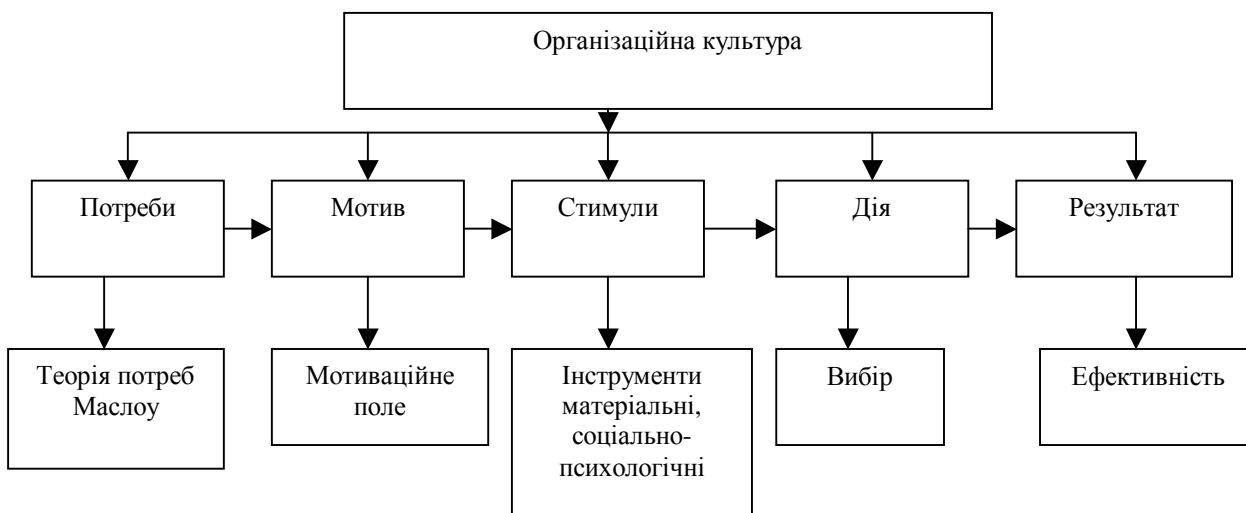


Рис. 1. Вплив організаційної культури на мотиваційні дії персоналу

Охарактеризуємо основні ознаки, які дозволяють розглядати організаційну культуру в якості стимулятора не тільки інноваційних процесів на підприємстві, але й фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

До таких ознак відносимо, по-перше, риси організаційної культури, які сприяють успіху підприємства, а саме: заохочення ініціативи та креативності; вміння приймати рішення в умовах дефіциту інформації; сприяння в самореалізації персоналу; поєднання гнучкості та жорсткості в управлінні тощо. По-друге, елементи організаційної культури, на основі яких можна створювати мотиваційне поле для підвищення конкурентоздатності підприємства. В переліку цих елементів важливими є: усталені стереотипи поведінки, норми поведінки, домінуючі цінності, філософія підприємства, психологічний клімат. За допомогою перелічених елементів відбувається взаємозв'язок між працівниками підприємства і зовнішнім світом. По-третє, вплив організаційної культури на забезпечення конкурентоспроможності відбувається через її функції, оскільки вони передають саму суть загальної концепції інноваційного розвитку, яка

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

працює на підвищення конкурентної привабливості підприємства. За допомогою функцій(креативна, змістовна, мотиваційна, системоутворювальна) організаційна культура одночасно впливає на структуру підприємства, процес та поведінку персоналу і віддзеркалює інноваційну динаміку в системі менеджменту. По-четверте, оскільки в самій сутності організаційної культури уже закладено елемент творчості як якісну ознаку, то таким чином, вона потенційно здатна підтримувати інноваційну активність підприємства і його конкурентоспроможність. По-п'яте, основою організаційної культури є цінності, які наповнюють сенсом людську діяльність. Система цінностей як одного з елементів організаційної культури, впливає на поведінкову політику всіх працівників підприємства, бо відображає його філософію. І, якщо у цій філософії базовими принципами є прагнення до удосконалення, креативності і гнучкості, то підприємство перебуватиме в стані пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності й активного функціонування на ринку. В умовах інтелектуалізації суспільства домінуючим фактором стають знання, які в очах людей набувають особливої цінності і спонукають до пошуку нових ідей, розвитку інноваційного мислення.

Завдяки організаційній культурі і, зокрема, такому її підвиду, як інноваційна культура, до інноваційного процесу залучаються всі працівники підприємства та творчі особистості із зовнішнього середовища. Таким чином, організаційна культура направляє волю та дії людини на покращення якості праці, що є основою конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна культура – це середовище, в якому взаємодіють елементи підприємства і відбуваються основні організаційні процеси. Отже, вона може визначати моделі поведінки та мислення всіх учасників ринкового процесу.

Організаційна культура в більшій мірі пов'язана з людським капіталом через систему відносин і поведінкових характеристик. Наявність креативного компонента в системі поведінкових характеристик організаційної культури є вагомим спонукою до інноваційного розвитку, який дає зворотний ефект – підсилює конкурентоспроможність підприємства та додає йому «ринкової сили».

Організаційна культура, презентуючи систему цінностей та особистісно-орієнтованих методів управління, стимулює інноваційний стиль думання, наслідком якого буде інноваційний продукт. І від того, наскільки вона є сильною й привабливою для персоналу, настільки вона і сприяє його мотивації.

Таким чином організаційна культура через мотиваційний важіль здатна змінити стандартне інертне мислення, полегшуючи опір до інновацій та значних системних змін. У даному випадку мотиваційна роль культури носить як економічний, так і соціальний характер. Соціалізація, як невидимий елемент організаційної культури, відображає комунікаційний процес між індивідами, які є членами підприємства, через формальні та неформальні способи спілкування, поведінки, шляхом яких культура передається новим членам. Тому, якщо у культурі закладені елементи творчості, то вона стає інструментом креативного менеджменту, неминуче зміцнює інноваційний потенціал підприємства, стимулює інноваційний розвиток, підвищує конкурентоспроможність підприємства й сприяє гармонізації відносин між усіма працівниками і на всіх управлінських рівнях.

Організаційна культура як мотиваційний фактор найкраще проявляється в загальній системі управління персоналом і, зокрема, в підсистемі управління мотивацією поведінки персоналу конкретизуються її потенційні можливості. Загальні принципи мотивації діють при різних соціокультурних обставинах та умов. Важливо, щоб працівники усвідомлювали взаємозв'язок своїх дій та вчинків із системою винагороди чи санкцій. Таким чином у працівників буде спрацьовувати стереотип сприйняття і розуміння поведінки на основі прийнятих на підприємстві цінностей., що впливатиме на ставлення до праці, відповідальність за якість виконання своїх обов'язків, прагнення працювати на спільний інтерес.

Культура на підприємстві може пізнаватися через функціонуючу мотиваційну під систему в системі управління персоналом завдяки системі нагород чи привілеїв, які здебільшого прив'язуються до певних стандартів і норм поведінки. Аналогічно працює система статусних позицій на підприємстві, де розподіл привілеїв підкреслює ті ролі та позиції та поведінку, які найбільше поціновані на даному підприємстві. Тому принципи побудови системи стимулювання та її основне спрямування повинні підтримувати саме ту поведінку та ставлення до праці, в яких найповніше проявляється зміст організаційної культури. Для підвищення дієвості мотиваційного механізму необхідно дотримуватися принципу послідовності, оскільки навіть незначний відхід від задекларованих принципів стимулювання значно знижує авторитет й довіру до менеджерів й підживляє основи організаційної культури.

Зацікавленість персоналу в ефективній діяльності також зростає відповідно до зростання соціальних послуг та підвищення ролі соціального пакету, що містить одночасно певні базові гарантії і серйозні мотиваційні інструменти, які працівники можуть одержати на підприємстві взамін їхньої ефективної праці. Тому кадрова політика повинна мати соціальне спрямування, завдяки якому підвищується статус організаційної культури, а основним завданням менеджменту персоналу стає максимальне інвестування у розвиток людського капіталу та соціального розвитку. Тобто, у даному випадку маємо прямий й зворотній зв'язок між організаційною культурою, системою управління персоналом і підсистемою стимулювання, прийнятою на підприємстві. Тісно взаємодіючи між собою, за допомогою принципу синергетики можна буде досягнути на підприємстві бажаного ефекту, необхідного для підвищення конкурентоспроможності. Система мотивації повинна опиратися на індивідуальний підхід до кожного працівника, підбираючи свою шкалу стимулів, які б заохочували до високо конкурентної праці і стимулювали винахідництво, творчість, активність в поєднанні із відповідальністю за якісну працю. Формування ефективної політики у царині якості та конкурентоспроможності є найважливішим і пріоритетним стратегічним завданням кожного

підприємства, оскільки вона також пов'язана із економічною безпекою та стабільністю підприємства. Концептуально ця політика має узгоджуватися із метою загальної національної програми підвищення конкурентоспроможності та конкретизуватися за допомогою організаційно-економічного механізму її реалізації.

На рівні підприємства необхідно виробити алгоритм використання організаційної культури в якості стимулятора конкурентоспроможності. Для цього необхідно, по-перше, згрупувати ті цінності, які є спільні для всіх категорій працівників на підприємстві і які можуть виступати в ролі мотиваторів; по-друге, оцінити їх з огляду реального інструментарію впливу на персонал; по-третє, виділити основні та другорядні, першочергові та ті, які вимагають затрат часу для їх культивування, по-четверте, починати втілювати їх у щоденне життя підприємства, по-п'яте, формувати ту організаційну поведінку, яка відповідає задекларованим цінностям, по-шосте, формувати професійну культуру на основі категорій відповідальності та компетенції.

Саме на ці риси вказується у вимогах стандарту ISO 9001:2000, в якому підкреслюється, що персонал повинен бути компетентним, тобто, мати відповідний рівень освіти, яка відповідає роду діяльності, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід. Сукупність перелічених ознак компетентності має документально підтверджуватися, а підприємство повинно вживати всіх заходів для постійного розвитку персоналу. Професійне зростання передбачає створення сприятливих умов для самовдосконалення і самореалізації, для зміни виду діяльності, перекваліфікації, покращення комунікаційних процесів, спрямованих на гармонізацію відносин, освоєння нового досвіду і культури відносин. Із зростанням рівня компетенції зростає рівень трудового потенціалу, отже і можливості використання його інтелектуальної складової в якості конкурентної переваги. Весь внутрішній потенціал організаційної культури направлений на покращення трудового потенціалу підприємства, здатного забезпечити його конкурентоспроможність.

До критеріїв, за допомогою яких можна перевірити наскільки організаційна культура виконує свою роль, відносять: покращення якості науково-дослідних досліджень, які доповнюються кількісними параметрами: подані рацпропозиції патенти нові розробки тощо; зростання продуктивності праці, покращення якісного складу персоналу підприємства, зростання доходів працівників і т.д.

Ці та багато інших показників може використовувати кожне підприємство, адаптуючи та доповнюючи їх відповідно до своєї специфіки.

Джерела та література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина – СПб: Питер, 2004. – 832с.
2. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432с.
3. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Из-во «Альфа-Пресс», 2005. – 352с.
4. Пилипенко В.Э. Людина в ринковому суспільстві: орієнтація, поведінка, культура – К.: ПУ «Фоліант», 2005. – 224с.
5. К. Харский. Четыре причины для формализации отношений в компании // Менеджмент и менеджер. №12 – 2005. – С.12-16.

Мартовой А.В.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА В КРЫМУ

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными практическими задачами. В последнее время в большинстве развитых стран мира интернет-маркетинг становится одним из основных средств коммуникаций между туристическим предприятием и потенциальными/существующими потребителями, что зачастую приводит к увеличению объемов продаж туристических услуг. Усиленное внимание к данному инструменту, основанному на современных информационных технологиях, побуждает предприятия индустрии туризма направлять в эту сферу существенные материальные и нематериальные ресурсы. В связи с этим интернет-маркетинг, как и традиционная маркетинговая деятельность, все чаще становится объектом анализа на предмет эффективности и результативности. Одними из широко используемых показателей эффективности и результативности интернет-маркетинга являются: количество посетителей сайтов, количество уникальных посетителей сайтов, количество просмотренных страниц сайтов, удельный вес интернет-продаж а общем объеме продаж и другие показатели коммуникативного и транзакционного характера.

Существует ряд факторов традиционной и интернет-среды, оказывающих влияние на данные показатели. Предприятия индустрии туризма используют комбинацию данных факторов для увеличения показателей посещаемости сайтов и увеличения объемов продаж туристических услуг. Главной проблемой, решаемой в данном исследовании, является определение величины ожидаемых показателей результативности интернет-маркетинга в зависимости от комбинации определенных внутренних и внешних факторов, находящихся в распоряжении маркетолога. Решение данной задачи является основой повышения эффективности маркетингового планирования на основе прогнозирования величины отдельных