

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРОЦЕССОВ

**НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.04.01 Экономика
программа «Экономика предпринимательства»
заочной формы обучения,
группы 06001576
Красюк Романа Сергеевича

Научный руководитель:
профессор кафедры экономи-
ки и моделирования произ-
водственных процессов
Калугин В.А.

Рецензент:
директор ООО "Региональный
центр оценки и консалтинга",
кандидат экономических наук
Булах Ж.А.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	8
1.1. Характеристика культуры предпринимательства, как экономической категории	8
1.2. Основные направления формирования культуры предпринимательства.	18
1.3. Особенности оценки культуры предпринимательства предприятий торгового бизнеса	31
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	41
2.1. Общая характеристика развития малого и среднего предпринимательства Белгородской области как базы формирования культуры предпринимательства	41
2.2. Анализ особенностей оценки культуры торгового предпринимательства Белгородской области	57
2.3. Оценка факторов и условий, влияющих на формирование культуры предпринимательства предприятий торгового бизнеса Белгородской области.	71
ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СИСТЕМЕ ТОРГОВОГО БИЗНЕСА	78
3.1. Алгоритм оценки культуры предпринимательства торгового предприятия	78
3.2. Научно-практические рекомендации по повышению эффективности культуры предпринимательства	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	109
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	112
ПРИЛОЖЕНИЯ	119

АННОТАЦИЯ

Работа посвящена анализу и оценке направлений развития культуры предпринимательства.

Объектом исследования является деловая культура предприятия на различных этапах ее формирования.

Предметом исследования выступают методические и организационные аспекты формирования и оценки деловой культуры предприятий торгового бизнеса региона.

Целью диссертационного исследования является разработка методических подходов к формированию культуры предпринимательства хозяйствующих субъектов.

Научная новизна результатов исследования, выполненного автором, заключается в следующем:

- уточнены характеристики, роль и место деловой культуры в социально-экономических отношениях субъектов рынка.

- уточнен и конкретизирован понятийный аппарат формирования и развития культуры предпринимательства;

- разработаны концептуальное направление и методические подходы по формированию и оценке культуры предпринимательства;

- предложен алгоритм и методика оценки культуры предпринимательства региональных предпринимательских структур.

ABSTRACT

The work is devoted to the analysis and evaluation of directions of development of entrepreneurial culture.

The object of study is the business culture of the enterprise at different stages of its formation.

The subject of the research are methodological and organizational aspects of the formation and evaluation of business enterprise culture of the trading business in the region.

The aim of the research is to develop methodological approaches to the formation of the entrepreneurial culture of businesses.

Scientific novelty of results of research conducted by the author, is the following:

- refined features, the place and role of business culture in socio-economic relations of constituent entities of the market.

- clarified and elaborated the conceptual framework of the formation and development of an enterprise culture;

- developed conceptual direction and methodological approaches for formation and assessment of enterprise culture;

- the algorithm and the methodology for assessment of enterprise culture regional business structures.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современное состояние экономики России сопровождается рисками нестабильности развития хозяйственной и социально ориентированной среды, снижение которых возможно только при успешной реализации национальной стратегии формирования культуры предпринимательства, обеспечивающей достойный уровень жизни во всех российских регионах. Достижение этой цели связано с решением широкого спектра экономических, политико-правовых и социальных задач. В них особое место отводится формированию культуры предпринимательства.

К сожалению, до сих пор в России не сложилась базовая хозяйственная социально ориентированная управленческая парадигма, но именно в ней должно быть определено место культуры предпринимательства и социальной ответственности бизнеса. В развитом мире культура предпринимательства уже сформировалась и имеет устоявшиеся ценности, ориентирующие предпринимателей на созидательность, независимость и взаимную полезность. На этапе формирования российской культуры предпринимательства возникает проблема ее взаимодействия с разнородной культурой предпринимательства мира, а также проблема сохранения специфических национальных черт собственно российской культуры предпринимательства.

Масштабность и сложность проблемы перехода к новому качеству управления процессами формирования культуры предпринимательства обуславливают необходимость не только учета опыта развитых стран, но и создания собственной методологической базы исследования этого феномена, а также методических инструментов оценки его влияния на социально-экономическую эффективность бизнеса. Следует признать, что до настоящего времени ни в зарубежных, ни в отечественных исследованиях не уделено должного внимания методическим аспектам оценки и формирования культуры предпринимательства, возможностей и механизмов участия в этом процессе федеральных, региональных и муниципальных органов власти. К сожалению,

данный недостаток отражается на результативности применяемых мер финансовой и административной поддержки предпринимательских структур и развитии равноправной конкурентной среды их деятельности, что чрезвычайно важно в условиях вступления России в ВТО.

Особенно это характерно для центральных регионов, к которым относится Белгородская область, где значительная часть предпринимательских структур занята в разнообразных областях деятельности.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и практические аспекты формирования современной культуры предпринимательства в России представляются ещё достаточно новым и мало разработанным направлением в научных исследованиях.

В то же время им посвящен ряд научных работ российских и зарубежных ученых и специалистов. Среди них можно выделить работы таких авторов, как А.Н. Асаул, А.И. Агеева, Ж. Бодуана, В.Н. Власова, Д. Гиббсона, Б.С. Есенькина, В.А. Плотникова и других.

Накопленный потенциал теоретических знаний и практического опыта по исследуемой проблеме важен для взаимодействия органов власти, предпринимательских структур и некоммерческого сектора формирования культуры предпринимательства.

Однако результаты проведенных исследований не в полном объеме учитывают тот аспект, что культура предпринимательства является социально-экономическим продуктом.

Объектом исследования является деловая культура предприятия на различных этапах ее формирования.

Предметом исследования выступают методические и организационные аспекты формирования и оценки деловой культуры предприятий торгового бизнеса региона.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка методических подходов к формированию культуры предпринимательства хозяйствующих субъектов.

Реализация указанной цели предполагает постановку и решение следующих задач:

- охарактеризовать культуру предпринимательства, как экономическую категорию;
- выявить основные направления формирования культуры предпринимательства;
- охарактеризовать методы оценки культуры предпринимательства предприятий торгового бизнеса
- провести оценку развития малого и среднего предпринимательства Белгородской области как базы формирования деловой культуры;
- проанализировать особенности оценки культуры торгового предпринимательства Белгородской области;
- оценить факторы и условия, влияющих на формирование деловой культуры предприятий торговой сферы Белгородской области;
- разработать алгоритм оценки деловой культуры торгового предприятия;
- дать научно-практические рекомендации по повышению эффективности деловой культуры в системе предпринимательства.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные труды, научные статьи и прикладные разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам взаимодействия бизнеса, государства и некоммерческого сектора. Инструментально-методический аппарат исследования основан на приемах системного и сравнительного анализа.

В процессе исследования были также использованы приемы ситуационного, ретроспективного и логико-структурного анализа, ранжирования, корреляции, экспертных оценок, статистической обработки и обобщения информации.

Информационной базой исследования явились законодательные акты РФ; экспертно-аналитические и статистические материалы Российского союза промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палаты РФ и

Белгородской области, данные российских и зарубежных научно-исследовательских институтов, экспертно-информационных организаций, веб-сайты, а также результаты анкетирования представителей предпринимательских структур и населения Белгородской области.

Научная новизна результатов исследования, выполненного автором, заключается в следующем:

- уточнены характеристики, роль и место деловой культуры в социально-экономических отношениях субъектов рынка;
- уточнен и конкретизирован понятийный аппарат формирования и развития культуры предпринимательства;
- разработаны концептуальное направление и методические подходы по формированию и оценке культуры предпринимательства;
- предложен алгоритм и методика оценки культуры предпринимательства региональных предпринимательских структур.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что теоретические и методические положения и выводы способствуют дальнейшему развитию концепции формирования культуры предпринимательства в России и создают основу для построения эффективных моделей повышения социальной ориентации бизнеса.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные выводы могут быть использованы при разработке целевых программ повышения уровня культуры предпринимательства и комплексных программ социально-экономического развития региона; при исследовании проблем повышения социальной ответственности бизнеса как фактора устойчивого развития региона.

Результаты работы могут быть использованы в организационно-управленческой и нормативно-правовой практике привлечения местных материальных и нематериальных ресурсов в целях определения точек роста для различных регионов страны.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследований представлены автором в материалах, представленных в электронном сборнике «Актуальные вопросы экономического развития: теория и практика (Электронный ресурс) : сборник научных статей. Вып. 6 / ред.кол.: О. М. Демиденко (гл. ред.); М-во образования Республики Беларусь, Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины. – Электрон. текст. дан. (6,09 Mb). – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2017. (Издание постатейно размещено в научной электронной библиотеке eLibrary.ru и зарегистрирован в наукометрической базе РИНЦ (Российский индекс научного цитирования), а так же в сборнике международной научно - практической конференции «Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт», состоявшейся 24 октября 2017 г. в г. Оренбург (издание постатейно размещено в научной электронной библиотеке eLibrary.ru и зарегистрирован в наукометрической базе РИНЦ (Российский индекс научного цитирования); в сборнике статей международной научно-практической конференции «Проблема модернизации Российской экономической системы в санкционных условиях», состоявшейся 19 декабря 2017 г. в г. Стерлитамак (издание постатейно размещено в научной электронной библиотеке eLibrary.ru и зарегистрирован в наукометрической базе РИНЦ (Российский индекс научного цитирования)).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1. Характеристика культуры предпринимательства, как экономической категории

Как показывают результаты развития мирового хозяйства, бизнес последовательно проникает во все сферы жизни. Он активно влияет на направления научного поиска и его результаты, во многом задаёт векторы развития фундаментальной и прикладной науки, а значит и научно-технического прогресса в целом. Бизнес также выступает катализатором современной информатизации и глобализации всех форм жизни. Таким образом, речь идёт о том сегменте общечеловеческих отношений, который представляет собой материальные, интеллектуальные, а главное - моральные основы и формы экономической жизни стран, регионов, компаний, предпринимателей и простых граждан.

Среди морально-этических проблем, возникающих в процессе экономической деятельности предпринимателей особенно для ведущих стран, можно выделить шесть крупных областей, где эти проблемы возникают. Это - отношение к природе, отношение к качеству продукции, отношение к персоналу (рабочим и сотрудникам), отношение к социальным проблемам, отношение к глобальным проблемам и, наконец, отношение к своим партнёрам по деловому общению (клиентам, поставщикам и т.п.).

Важнейшим аспектом современной жизни является культура предпринимательства. Под культурой предпринимательства понимают культуру предпринимателей и руководителей, имея в виду при этом ценности и нормы, регулирующие поведение и деятельность в процессе деловой активности при переговорах, заключении сделок, выполнении договорных обязательств, при организации деятельности людей, в деловом общении, в отношении к работнику и потребителю.

Культура предпринимательства связана главным образом с формированием новой социальной общности предпринимателей. Такая культура

представляет собой образ поведения предпринимателей и представление об их ценностях. Кроме того, она характеризует уровень воспитания, образования, общения людей, их духовный мир в сфере бизнеса. Именно культура предпринимательства становится полюсом роста всей национальной культурной системы, вокруг которого формируются важнейшие процессы научно-технического, экономического и социального развития, захватывающие не только материальную, но и духовную сферы.

Бачуров В. стал первым, кто в своей работе связал прибыль предпринимателя, представленную как избыток над процентом, с внедрением в экономический процесс коммерческих, организационных, технических и социальных инноваций. Таким образом, по его мнению, коммерческую и социальную сферы жизни можно рассматривать как единую среду, которой соответствует определенное социальное пространство, в котором происходит деятельность конкретного бизнеса[8].

Исследуя данную проблему, в частности, Козлов В.В. обозначил социальную сферу как «экономику физических лиц». По его мнению, особенность состоит в том, что общественные интересы в ней подчинены интересам собственников или руководителей как физических лиц [42]. Это связано с тем, что характеристиками предпринимательской деятельности являются принятие предпринимателем на себя риска осуществляемой им деятельности и получение прибыли. Принятие риска напрямую означает ответственность предпринимателя за ведение своего дела. Предприниматель ответственен за успех предприятия, за предоставление рынку необходимого товара, за качество товара, за соблюдение законов и договоренностей с партнерами, инвесторами, работниками и государством.

С точки зрения данной философии при любой степени свободы жить в обществе и быть свободным от общества нельзя. Соответственно, предприниматель стремится найти компромисс между получением прибыли и удовлетворением потребностей общества. Практически это означает, что социально

ответственный предприниматель будет заниматься далеко не всякой бизнес-деятельностью.

Как проявление особого ранга хозяйственного поведения и «духа капитализма» предпринимательство исследовал Д. Гибсон [20]. Он отмечал, что «экономический человек» - а предприниматель оказывается таковым в первую очередь - не может не считаться с социальными, в том числе и нравственными нормами. В случае, когда эти нормы принимаются не из подражания или приспособления, а по убеждению, возникает предпринимательская этика, а вся сумма жизненных установок, ценностных ориентации, соответствующей мотивации образует - профессиональный сектор социально-экономического хозяйствования.

Согласно Колесникову Л. [43], образ жизни, ориентированный на рынок, не является ареной борьбы всех против всех. Напротив, современный рынок создает новый этический климат. Рыночные отношения оказывают на людей, вовлеченных в них, положительное влияние, то есть приучают их к социальной дисциплине, выдержке, ответственности, способствуют формированию моральных качеств.

Различают две составляющих культуры предпринимательства. Первая - это представление предпринимателя о ценностях его бизнеса. У каждого предпринимателя существует своя шкала ценностей, свои цели, своя точка зрения на потребителей, спрос на товар, качество товара, способы расчетов затрат и прибыли. Вторая - это правила и нормы поведения во время проведения бизнес-операций, так как каждый предприниматель устанавливает для себя четко определенные правила и нормы поведения, необходимые для успешного сотрудничества с участниками операций.

В современной культуре предпринимательства можно выделить два уровня: ценностный и ментальный. Ценностный предстает как культурный феномен, который может передаваться как традиция и обуславливает этическую сторону деловых отношений, внешне проявляется как стереотип, как привычное должностное поведение; актуальные ценности и нормы

практической деятельности. Ментальный уровень культуры предпринимательства связан с ситуациями, когда привычные нормы и ценности не эффективны и люди начинают конструировать новые [62].

Методически культура предпринимательства состоит из внутренней и внешней культуры предпринимательских фирм и компаний. Внутренняя культура отображает взаимоотношения участников бизнеса внутри них. Внешняя культура воплощает в себе соблюдение правил корректного поведения предпринимателей по отношению к своим поставщикам, потребителям, покупателям и другим участникам бизнес-операции, с которыми они контактируют в процессе своей хозяйственной деятельности.

Существуют открытая и закрытая культура поведения предпринимателя. Открытой называется культура, «выставленная напоказ», на всеобщее обозрение. А закрытая - является реальным, «негласным» образом поведения предпринимателя в обществе.

Культура предпринимательства включает в себя несколько направлений, в которых наиболее часто происходит ее проявление, а именно культуру обслуживания, культуру торговли, административно-управленческую культуру и ряд других. Они являются важным правилом ведения предпринимательского дела. При этом, несмотря на то, что эти правила не имеют официального письменного подтверждения, но они уже являются общественно востребованными бизнес-сообществом.

Культура предпринимательства включает в себя честное взаимодействие и общение между участниками предпринимательской деятельности, веру в свое дело, соблюдение высокого качества продуктов своей деятельности, социальную ответственность и другие принципы поведения. В последнее время также на первый план выходят интересы и социальные ценностные ориентации основных инвесторов и ключевых бизнес-партнеров.

В то же время культура предпринимательства не является самостоятельным процессом, она объединяет как общую культуру предпринимательства, так и культуру участников бизнес-операции, культуру работников, куль-

туру потребителей и покупателей. Недостаток культуры предпринимательства у современных бизнесменов приводит к образованию посреднического предпринимательства, в котором получение небольшой, но быстрой прибыли часто ценится бизнесменами выше, чем системное планирование и проведение крупных бизнес-операций.

По-нашему мнению, культура предпринимательства рассматривается как многоуровневая система производственных взаимоотношений в аспекте основных элементов предпринимательства: самостоятельная инновационная деятельность, предпринимательский риск, предпринимательская прибыль, предпринимательские способности.

Однако при всей масштабности и глубине влияния бизнеса на общество было бы несправедливо утверждать, что только культура меняет современную жизнь и отвечает за всё происходящее в сложнейшей многоуровневой системе общественных явлений и связей.

Каждое государство определяет свои позиции культуры предпринимательства. Как свидетельствует исторический опыт таких стран, как США и Япония, средства, вложенные в развитие культуры предпринимательства, несомненно, благотворно влияют на улучшение общей социально-экономической ситуации и тем самым - на развитие экономики, как конкретной страны, так и мировой экономики в целом[58].

Занимаясь стихийной предпринимательской деятельностью в течение многих лет, западные бизнесмены пришли к тому, что культурный и цивилизованный бизнес снижает издержки этой деятельности. В рамках деловой среды каждого уровня существует своя собственная культура предпринимательства как система ценностных ориентации, отношений и поведенческих норм. В условиях глобализации информация и деньги стали международными. Международная деловая среда управляется сегодня не только и не столько государствами, сколько глобальными компаниями – «корпоративными гражданами мира». Присутствие на мировых рынках глобальных компаний

обеспечивается преимуществом использования ими ресурсов различных регионов мира – сырьевых, трудовых, интеллектуальных, капитала. Использование этих ресурсов требует адаптации к национальной и местной культуре самых конкурентных стилей и методов делового общения.

Кроме того, как показывает опыт развитых стран, в современных условиях успешным может быть только предприниматель с высоким уровнем общей и деловой культуры. По результатам социологических исследований, наибольший приоритет в деловых отношениях респонденты отдают гуманности, надежности, высокой общей культуре, умению красиво одеваться, правильно говорить и вести себя в обществе. Российская практика также формирует свою группу ценностей.

По исследованиям, проведенным Институтом социологии РАН, в России исповедуются следующие ценности: быть независимым - 58,6%; иметь близких по духу сотрудников - 39,7%; заработать хорошие деньги, иметь высокий уровень жизни - 34,8%; реализовывать свои личные качества - 34,2%; работать с высококвалифицированными коллегами - 31,2%; создавать себе высокую деловую репутацию - 27,6%; реализовывать свои профессиональные качества - 25,5%; работать над сложными, интересными проблемами и реализовывать организаторские способности - 20%; занять престижную должность - 6,1%. Существующие данные показывают ориентацию российских предпринимателей в основном на западные ценности, среди которых главная - независимость бизнеса и жизни в целом [30].

К особенностям культуры предпринимательства современных российских предпринимателей относятся: склонность к манипулированию, к завуалированию целей и сокрытию своих интересов; решение деловых проблем на уровне межличностных отношений, заменяющих контрактные; установка на сиюминутную выгоду; управленческая некомпетентность, проявляющаяся в не реализуемости решений и служебном блефе; психологические установки на давление, нажим, жесткость позиции и стремление навязать партнеру собственные условия.

Однако часто обществом руководят люди, чье высокое финансовое положение обусловлено личными достижениями, а не наследованным статусом или протекцией в администрировании.

Современные внутренние и внешние экономические отношения России предъявляют повышенные требования к соблюдению общепринятых форм делового общения. По свидетельству, как самих российских предпринимателей, так и их зарубежных партнеров, весьма часто нормы делового поведения, бытующие ныне в России, расходятся с общепринятыми в мире. Многие из аспектов современной российской культуры предпринимательства не могли сформироваться в прежней системе, а складывались стихийно в процессе перестройки рыночной экономики. Несовпадение стандартов современной российской культуры предпринимательства с общемировыми все ещё наносит ощутимый ущерб репутации российского бизнесмена.

В последние годы докризисного развития крупный бизнес все чаще стал оказывать социальную поддержку российскому спорту, культуре, экологии и т.п. Однако подход компаний все еще остается потребительским: главным двигателем этой помощи является извлечение той или иной выгоды. Благотворительность, таким образом, превращается в спонсорство, то есть в обмен за свою поддержку компании получают рекламу и рост капитализации. Однако с наступлением кризиса 2008 года и эта помощь обществу была существенно снижена.

Среди актуальных направлений современных исследований культуры предпринимательства в России можно выделить проблемы развития организаций-лидеров и совершенствования внешней культуры предпринимательства, а также практику разработки и применения кодексов делового поведения, деловой и профессиональной этики в российских компаниях, в российских филиалах иностранных компаний.

По мнению В.А. Спивак, озвученному в программе «Российская деловая культура», высокая значимость формирования культуры предпринимательства является одним из важнейших факторов развития современной отече-

ственной экономики [65]. Этой цели, в первую очередь, и служит эта Национальная программа, способствующая развитию национальной деловой и профессиональной культуры, поддержанию стандартов на уровне, необходимом для обеспечения устойчивости, эффективности, социально ответственного характера российской экономики в целом и частного бизнеса в отдельности.

Главная цель Национальной программы «Российская деловая культура» - помощь отечественным предпринимателям в быстром овладении навыками современной деловой культуры и использовании отечественного и зарубежного опыта. В целом это система мероприятий, призванных способствовать целенаправленному и осознанному развитию российской предпринимательской культуры [73]. Основные положения программы приведены в приложении 1.

За принятием Программы последовало широкое обсуждение полученных выводов заинтересованными лицами, принятие плана действий, его выполнение и, наконец, анализ полученных результатов. В то же время Программа относится к тому классу социально-экономических программ, эффективность которых не может быть достаточно точно и надежно рассчитана только в финансовых показателях. Последствия ее реализации неизбежно отсрочены во времени и действуют в совокупности с другими, социально-экономическими, политическими и другими факторами развития.

Работа по созданию системы деловой этики в России проводится под патронатом Комитета ТПП РФ по деловой этике. В состав Комитета вошли специалисты в сфере корпоративной культуры, управления человеческими ресурсами, представители сферы бизнес-образования. В настоящее время к участию в его работе привлекаются представители различных деловых кругов. Активный интерес к участию в работе комитета проявили такие крупные предпринимательские структуры, как «СУАЛ-Холдинг», «Нижнекамскнефтехим», «Норильский никель», «Русский алюминий», ИБГ «Никойл» и другие [74].

По инициативе международного Фонда «Евразия» разработана Программа подготовки и внедрения кодексов деловой этики в организациях, которая включает в себя выяснение целей создания системы этического контроля в организации, диагностику сложившейся в ней организационной культуры, разработку Кодекса деловой этики, механизмы, этапы и ресурсы его внедрения. Кроме того, эти проблемы рассматривает и Всемирный экономический форум в Давосе (ВЭФ, WEF) - один из наиболее авторитетных мировых экспертов, который под глобальной конкурентоспособностью понимает способность обеспечивать стабильно высокие темпы прироста ВВП на душу населения. Форум для своей оценки этой созидательной способности бизнеса использует от 116 (IMD) до 331 (WEF) критериев, собирая их в ключевые, по мнению экспертов, группы. Основные из них: экономические результаты и макроэкономические показатели; эффективность государства; эффективность бизнеса; развитие инфраструктуры; стабильность и предсказуемость развития общества.

Другой лидер исследований этой проблемы - это Институт развития менеджмента (IMD, Швейцария) - не сильно расходится в своём понимании с WEF, определяя это же понятие как «способность страны создавать добавленную стоимость и тем самым повышать уровень национального богатства путём управления активами и другими процессами» [67].

Предлагаемые константы транслируют самую важную информацию - ценностные установки - устойчивые фундаментальные представления, необходимые для главных жизненных выборов и освоения «правил бизнес-игры» в обществе. Именно общие ценности определяют цели, принципы (установки) и формальные правила делового поведения бизнесменов.

По линии Национальной программы «Российская деловая культура» уже началась активная работа с Министерством торговли США. В результате этой совместной деятельности специалистами Министерства торговли США, ТПП РФ и национального фонда «Российская деловая культура» были разработаны «Основы кодекса делового поведения», в значительной степени от-

ражающие идеи, выдвинутые российскими и американскими организациями и предприятиями в ходе дискуссий и обсуждений, состоявшихся в России и Соединенных Штатах. Цель разработанных Основ состоит в том, чтобы сформулировать общие положения и нормы, принятые в международных деловых контактах [22,67].

Последнее десятилетие показало, что место России во всемирном развитии многим странам весьма интересно, а итоги развития очень важны. За Россией постоянно «наблюдают» наши деловые партнёры, инвесторы, политики, эксперты и просто граждане других стран. В связи с этим важно понять, насколько мы привлекательны для сотрудничества по сравнению с другими государствами в сферах, ставших чрезвычайно мобильными для использования ресурсов, талантов и капиталов, а также всего того, что они могут создать и произвести.

К настоящему времени в мировом хозяйстве сформировалась весьма актуальная потребность в изменении сложившейся ситуации. В результате культура предпринимательства в России не может успешно развиваться далее без целенаправленного, системного и научно обоснованного социально ориентированного экономического содействия развитию хозяйства страны, её отраслей и регионов. При этом ликвидация отрицательных позиций возможна при условии дальнейшего совершенствования экономического законодательства, улучшения социальной обстановки, а также целенаправленной разработки системы практических мероприятий по формированию надлежащей культуры предпринимательства отечественных предпринимателей [48]

К сожалению, до сих пор в России не сложилась даже базовая хозяйственная социально ориентированная управленческая парадигма, а именно в ней должно найтись место культуре предпринимательства и социальной ответственности бизнеса. В развитом мире культура предпринимательства уже сформировалась и имеет устоявшиеся ценности, ориентирующие предпринимателей на созидательность, независимость и взаимную полезность. На этапе же формирования российской культуры предпринимательства возникает про-

блема ее взаимодействия с разнородной культурой предпринимательства мира, а также проблема сохранения специфических национальных черт собственно российской культуры предпринимательства.

1.2. Основные направления формирования культуры предпринимательства

Как определено зарубежными учеными, в теоретическом и методическом плане все деловое общение подразделяется на несколько уровней, определяющих место бизнес-отношений. На высшем ранге выделен мировой уровень (гипернормы). Такие нормы высшего уровня, основанные на общечеловеческих ценностях и зафиксированные в «Принципах международного бизнеса» – всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантов бизнеса из США, Западной Европы и Японии [51], сводятся к следующему:

- уважение правовых норм и обеспечение равных возможностей в конкуренции;
- признание верховенства этических норм (некоторые сделки, разрешенные законом, могут быть неприемлемы с точки зрения морали);
- содействие свободе многосторонней торговли;
- уважительное отношение к окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий (взяточничество, отмывание денег, продажа оружия террористам, наркоторговля и др.).

Кроме того, определяют национальные нормы (макроуровень, в масштабе отрасли или национальной экономики). Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых или в национальных кодексах этики бизнеса, например, «Двенадцать принципов ведения дел в России». Важнейшими тут являются уважение частной собственности и рыночной конкуренции, достоверность информации, отсутствие несправедливой дискриминации на рынке труда.

Также формируют корпоративный уровень (мезоуровень, в масштабе крупной корпорации и ее партнеров) - это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т.д. Нарушение данных правил также влечет за собой различные потери (рост накладных расходов, конфликты и конфликтные ситуации и др.). На этом уровне решаются и частные этические проблемы, особенно в сфере управления людьми. При этом гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным, корпоративным и отраслевым этическим кодексам и нормам. Кроме того, исследователями отдельно рассматривается уровень отдельной компании, организации и т.п. (микроуровень фирмы и её клиентов).

Суть проводимых сегодня исследований заключается в том, чтобы на основе применения метода системного анализа выявить сущность и специфику реализации механизма управления инновационным потенциалом современных компаний в рамках такого ее объективного организационного института, как «культура предпринимательства», определив оптимальные формы и эффективный способ ее развития в условиях развития современной социальной сферы.

Исходя из изложенного, наибольший научный и прикладной интерес по проблеме формирования культуры предпринимательства в социально ориентированном обществе представляют теоретические и практические разработки ведущих западных исследователей и специалистов.

В то же время, отдавая должное значительной исследовательской работе, проделанной зарубежными учеными в области теоретического и эмпирического исследования и осмысления отдельных проблем культуры предпринимательства как фактора адаптации общества, необходимо отметить, что автором не обнаружено фундаментального, целостного анализа влияния культуры предпринимательства на социальную адаптацию общества[56].

Так, в частности, исследования Эдварда Т. Холла принадлежат к классическим работам, на которые ссылаются многие ученые, занимающиеся межкультурным менеджментом).

Он сфокусировал свое внимание на образцах коммуникации, имеющихся в культуре, и описал четыре параметра, по которым можно сравнить культурные социумы: «контекст или количество информации, необходимые для успешной передачи сообщения или осуществления коммуникации»; «время, которое может быть моноактивным (в одно время располагается и выполняется одно дело) или полиактивным (отсутствие различий между видами деятельности и параллельное их выполнение); информационный поток, обладающий структурой и скоростью передачи сообщений между индивидами и/или группами; личное пространство при осуществлении коммуникации.

В зависимости от того, насколько тесно культура связана с окружающим миром, А. Хоскинг различает так называемые «низкоконтекстные культуры» и «высококонтекстные культуры». Первые зависят от любой связанной с внешним миром ситуации и невербальной коммуникации, вторые виды культуры испытывают эту зависимость в гораздо меньшей степени. Поскольку в высококонтекстных культурах и без того очень много зависит от толкования окружающих коммуникацию обстоятельств, то по этой причине вербальная коммуникация в большинстве случаев отличается скорее непрямым характером и расплывчатая. В низкоконтекстных культурах, напротив, внешняя среда незначительно воздействует на коммуникацию, и поэтому основной упор делается на вербальный ее вид. Вся правовая система США является типичным примером низкоконтекстной культуры. Великобритания и Скандинавские страны также являются странами низкоконтекстных культур. Социальная сеть здесь не так плотна, поэтому для каждой коммуникации необходима дополнительная информация. В отличие от обществ с тесными социальными связями в таких странах, как Германия или США, все более или менее существенное записывается в условия договоров, которые могут быть оспорены в судебном порядке[56].

Широко известно исследование культурных типов управленческой деятельности, выполненное Г. Хофстеде, который опросил в семидесяти странах мира более 60 тыс. респондентов об их отношении к труду, жизненных целях, отношениях с начальством, сослуживцами, производственным вопросам. Исследование показало, что на формировании деловой культуры решающим образом сказываются базовые ценности национальных и этнических культур, определяющие культурную идентичность участников бизнес-процесса. Г. Хофстеде выделил четыре базовых критерия, по которым отличаются национальные культуры предпринимательства: отношение к власти; отношение к неопределенности; доминирование индивидуализма или коллективизма; доминирование «мужественности или женственности». Впоследствии был выделен и пятый критерий, характерный для стран Востока, - конфуцианский динамизм [56].

Научный интерес также представляет типология, предложенная Л. Льюисом и различающая три основных типа деловых культур [56].

Моноактивные - ориентированные на решение конкретных проблем, когда деятельность разбивается на последовательные этапы и исполнители не отвлекаются на другие задачи. Такие деловые культуры свойственны англосаксонским странам, Германии, Скандинавии (кроме Финляндии).

Полиактивные - в которых одновременно может делаться несколько дел, чередуемых по сиюминутной привлекательности и часто не доводимых до конца. Главная ориентация не на конкретную задачу, а на людей, заинтересованных в ее решении и участвующих «в процессе». Примеры таких культур дают страны Южной Европы, Латинской Америки, арабские страны.

Реактивные - ориентированные на обеспечение общей гармонии, в которых деятельность осуществляется не по плану, а в зависимости от имеющихся контекста и условий. Яркие деловые культуры этого типа характерны для Японии и Китая [73].

Также в научной литературе приводится типология управленческих культур, разработанная Ч. Хэнди. Это следующие четыре типа.

Культура власти. Ее существенный момент - личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

Ролевая культура. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Фундаментом власти являются знания, компетентность, профессионализм и обладание информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойственен проектным или венчурным организациям.

Культура личности. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер).

Другой американский исследователь У. Оучи также выделил три основных вида организационной культуры:

- рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

- бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

- клановую культуру (дополняющую предыдущие). Ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие деятельность последней).

С другой стороны, по мнению Найджел Дж. Холдена, задачами кросс-культурного менеджмента являются выстраивание глобальных сетей, организационная структуризация и когнитивный менеджмент. В отличие от традиционного рассмотрения культуры в терминах национально-специфических «сущностей» и антагонистических «различий» Н. Холден описывает ее как форму организационного знания и основу компетенции компании.

Модель основывается на идее, что любая крупная компания создается для решения определенных задач, а факторы культуры являются внутренними стимулами, влияющими на управление фирмой и ее деятельность. С помощью стратегических активов компания создает потребительские ценности. В число таковых входят материальные (местоположение, оборудование), финансовые (структура капитала, кредиты), нематериальные (люди, организационная культура). Использование ресурсов компании на благо потребителей происходит путем комбинирования и объединения наличных ресурсов, определяющих возможности организации, которые, в свою очередь, координируют действия организации, влияют на базовые, глубинные пласты организационной культуры. основополагающая компетентность является продуктом усилий менеджмента компании, направленных на преобразование возможностей организации в то, что сулит выгоду покупателю. Тем самым компании создают устойчивые преимущества в конкурентной борьбе [7].

В более общем виде связь между культурой предпринимательства и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность). Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха [56].

Исследователи Т. Питере и Р. Уотерман также обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху.

1. Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации, откладывание решений равносильно их принятию.

2. Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину организационной культуры таких компаний.

3. Поощрение автономии и предприимчивость. Корпорации, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска.

4. Производительность и эффективность зависят от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

5. Знание того, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний считается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

6. Не занимайся тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих компаний, которые не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса.

7. Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

8. Одновременное сочетание гибкости и жесткость в управлении. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается

за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля).

Со своей стороны В. Сате выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность: кооперация между индивидами и частями организации; принятие решений, контроль, коммуникации, лояльность организации, восприятие организационной среды, оправдание своего поведения)[22].

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Как известно, кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи в управлении. Насколько действительно участники кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Все зависит от того, какая философия преобладает -индивидуалистская или коллективистская. Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые принципы и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным. Сущность процесса необходимого контроля заключается в стимулировании действий в направле-

нии достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля - это рынок, администрирование, клановость.

Обычно в крупных организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени. Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. Корпоративный механизм контроля всецело основан на разделяемых ценностях. Именно из них исходят члены объединения при осуществлении своих действий. Предполагается также, что участники достаточно привержены общей организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации корпоративный механизм заменяется административным, а затем рыночным и социальным. Кроме того, идея рассматривать культуру как ресурс организации помогла специалистам Венской школы экономики – Финку и Мейерхофу – разработать ресурсную модель компании, учитывающую деловую культуру (рис.1.1).



Рис. 1.1. Схема построения ресурсной модели компании с учетом использования культуры предпринимательства

Модель основывается на идее, что любая компания создается для решения определенных задач, а факторы культуры являются внутренними стимулами, влияющими на управление фирмой и ее деятельность. С помощью стратегических активов компания создает потребительские ценности. В число таковых входят: материальные (местоположение, оборудование), финансовые (структура капитала, кредиты), нематериальные (люди, организационная культура). Использование ресурсов компании на благо потребителей происходит путем комбинирования и объединения наличных ресурсов, определяющих возможности организации, которые, в свою очередь, координируют действия организации, влияют на базовые, глубинные пласты организационной культуры. основополагающая компетентность является продуктом усилий менеджмента компании, направленных на преобразование возможностей организации в то, что сулит выгоду покупателю. Тем самым компании и создают устойчивые преимущества в конкурентной борьбе.

Мы считаем, что предложенный подход пока не позволяет определить и просмотреть всю совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на результат бизнес-деятельности компании. Это связано с тем, что влияние культуры на организационную эффективность определяется, прежде всего, ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется ряд основных подходов к разрешению проблемы несовместимости бизнес-стратегии и деловой культуры компании.

Во-первых, игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии.

Во-вторых, система управления подстраивается под существующую в организации культуру, этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию.

В - третьих, в решении проблемы может помочь подход, при котором делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для

выбранной бизнес-стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения долговременного успеха бизнеса.

В - четвертых, изменяется общая стратегия с целью ее подстроить под существующую культуру производство и сбыт.

Подводя итоги обобщения научного опыта ученых и специалистов, можно отметить, что, несмотря на все многообразные имеющиеся подходы и мнения, все же отдельные западные исследователи считают, что если провести анализ по следующим критериям, то можно получить ответ на поставленный вопрос о наличии культуры и виде предпринимательства:

- готова ли фирма к риску и нововведениям в своей хозяйственной деятельности;

- направлена ли активность фирмы (сотрудников) на решение главных бизнес целей;

- акцентируется ли внимание на внешних задачах (хорошее обслуживание клиентов, взаимоотношения с потребителями и др.);

- не поощряются ли конформизм, индивидуализм;

- ориентировано ли стимулирование работников на конечные индивидуальные результаты;

- децентрализовано ли принятие бизнес-решений в фирме;

- отдается ли предпочтение групповым формам принятия решений;

- подчинена ли деятельность заранее составленным планам;

- сопровождается ли работа инновационными процессами;

- имеется ли деловое сотрудничество между группами и отдельными работникам;

- верны ли сотрудники интересам фирмы и преданны ли ей;

- информированы ли они целиком о том, какова их роль в достижении целей фирмы;

- неформальны ли деловые отношения в фирме;

- является ли фирма открытой для высшей системы.

Характер культуры предпринимательства проявляется через систему следующих личностных связей: отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности; их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней; функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к деятельности, и к предприятию.

Специфика культуры предпринимательства как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния культуры предпринимательства на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают таким образом адекватные им ситуации.

Общий механизм формирования культуры предпринимательства заключается во взаимном воздействии ее источников.

Взаимно пересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и тем самым определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию.

Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения в рамках компаний.

Источниками формирования культуры предпринимательства выступают: система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации; способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей; представление об оптимальной и допустимой модели поведе-

ния работника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

Концептуальное направление формирования культуры предпринимательства на основе социальной ответственности предпринимателей как условие устойчивого развития бизнеса представлено в исследовании следующими функциями:

1. Разработка концептуального направления формирования культуры предпринимательства: определение целей и задач, отражение в миссии организации социальной ответственности как фактора культуры предпринимательства, выбор целевой аудитории, анализ потребностей целевой аудитории, планирование программ и мероприятий, анализ практики других фирм, анализ финансовых ресурсов компании для реализации программ, определение сроков реализации социальных программ, определение ожидаемых результатов и способов их оценки, утверждение концепции.

2. Внедрение и реализация программ и мероприятий в рамках концептуального направления формирования культуры предпринимательства.

3. Контроль и оценка эффективности реализуемых программ и мероприятий. Формирование социальной отчетности.

4. Независимый аудит уровня культуры предпринимательства.

Таким образом, перед российскими и зарубежными исследователями стоит важная и актуальная научная проблема создания системы эффективного воздействия культуры предпринимательства на национальные и региональные бизнес-процессы с учетом выделения приоритетов социальной потребности общества.

1.3. Особенности оценки культуры предпринимательства предприятий торгового бизнеса

Как показывает анализ авторских точек зрения, комплексная оценка культуры предпринимательства (деловой культуры) торгового предприятия состоит из совокупности качественных и количественных показателей, и включает в себя определение ее типа и оценку уровня.

Знание типа деловой культуры позволяет выявить наиболее характерные ее черты, особенности управления, тенденции развития, положительные и отрицательные характеристики, соответствие условиям внешней и внутренней среды и т. д.; знание уровня - принять решение о ее совершенствовании.

Оценка уровня должна осуществляться в трех взаимосвязанных аспектах: функциональном, элементном и организационном. Показатели оценки уровня функционального построения характеризуют, насколько полно реализуются функции деловой культуры; показатели уровня элементного построения - насколько полно используются ресурсы, участвующие в процессе ее формирования и развития; показатели оценки уровня организационного построения - насколько современной и прогрессивной является структура управления формированием и развитием деловой культуры фирмы.

На сегодняшний день можно выделить три наиболее известные стратегии оценки и измерения деловой культуры, разработанные с учетом следующих подходов:

- холические (при котором исследователь погружается в культуру и действует, как глубоко сопричастный наблюдатель, пытается стать «аборигеном» организации);
- метафорические (или языковые) - исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих рассказов и бесед, стремясь обнаружить отпечатки культуры, точно так же, как детективы снимают отпечатки пальцев, изучают записи голоса или образцы словосочетаний, чтобы обнаружить и идентифицировать личность;
- количественные - исследователь пользуется вопросниками и/или проводит собеседования для оценки конкретных проявлений деловой куль-

туры. Количественный подход допускает множество точек зрения, каждой из которых должно быть уделено внимание при оценке атрибутов культуры организации.

Ю.А. Клоков [41] классифицирует культурные особенности на основе содержательных характеристик.

1. Индивидуализм/коллективизм.

2. Зона власти.

3. Устранение неопределенности.

4. Мужественность / женственность. В «мужественных» культурах акцент делается на материальном успехе и решительности, а в «женских» приоритет отдается качеству жизни и заботе о слабом.

Долгосрочность/краткосрочность. Долгосрочная ориентация в данном контексте характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении цели. Краткосрочная же ориентация характеризуется, наоборот, взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Американский социолог Р. Льюис [51] на основе анализа ряда крупнейших американских компаний предложил типологию, в основе которой лежит распределение власти и связанные с ней ценностные ориентации личности, которые обуславливают характер отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности. Причем автор подчеркивает, что культура не статична, а проходит все стадии в процессе своего формирования.

Т. Питерс [58] предложил свой вариант типологии организации, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По автору, существует три наиболее распространенных типа культуры: рыночная, бюрократическая, клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются главным образом на рентабельность.

Бюрократическая культура основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

Клановая культура - элемент неформальных организаций и является дополнением к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей.

Классификация Дилаи Кеннеди. Исследователи фирменных культур предлагают различные классификации в зависимости от того, какой аспект культуры организации представляет для них наибольший интерес. Например, Т. Дил и А. Кеннеди [56] пришли к выводу, что культуру организации определяют два основных признака: степень риска, свойственная деятельности организации; скорость обратной связи или оценки принятых решений. На основе этих признаков они выделили четыре типа культур в зависимости от вариантов сочетания высокой/низкой степени риска и быстрой/медленной обратной связи (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Классификация деловой культуры по Дилу и Кеннеди

Риск	Обратная связь	
	Быстрая	Замедленная
Высокий	Tough guy culture	Bet-your-company culture
Низкий	Work hard, play hard culture	Process culture

Источник: [56, с. 153]

Tough guy culture - культура «жестких парней», тех, кто не боится рисковать и стремится к достижению успеха. Потребность в быстрой оценке и обратной связи не позволяет заниматься стратегическим планированием. Такие компании, стремительно добиваясь успеха, столь же быстро терпят поражение.

Work hard, play hard culture (кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает). Эта культура действия и удовольствия характеризуется низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью. Успех приходит через самостоятельную или командную активность.

Bet your company culture (поставь на карту свою компанию). Культура характеризуется высокой степенью риска при принятии решений и долгим ожиданием результата. Стержнем культуры становятся высококомпетентные люди в области технических знаний, так как решения, которые они принимают и от которых зависит будущий успех компании, обязательно связаны с усиленным вниманием к техническим деталям.

Process culture (культура-процесс). Связана с малым риском и замедленной обратной связью. Она свойственна бюрократическим правительственным организациям и производствам, сотрудники которых сосредоточены на самом процессе своей работы. Они знают малейшие нюансы внутренней деятельности компании и умеют защищать свою систему от постороннего вмешательства. Титулы и звания, льготы занимают одно из важнейших мест среди их корпоративных ценностей.

Классификация Тромпенаарса. В рамках изучения межкультурных отношений большой интерес представляет классификация культур организации, по Фонсу Тромпенаарсу [56].

Ф. Тромпенаарс регламентирует культуру торговой организации по технологиям, рынкам и по национальным культурным предпочтениям руководителей и работников организации. При определении типа культуры он выделяет три аспекта жизнедеятельности организации:

- взаимоотношения между работниками и организацией;
- иерархия, определяющая начальников и подчиненных;
- представления сотрудников о судьбе организации, ее миссии и о своем месте в ней.

Тромпенаарс предложил следующую типологию (табл. 1.2):

Таблица 1.2

Классификация деловой культуры по Ф.Тромпенаарсу

Сравнимые	Эгалитарность (равенство)	Иерархия
Личность	Инкубатор, культура, ориентированная на достижения	Семья, культура, ориентированная личность
Цель	Управляемая ракета, культура, ориентированная на проект	Эйфелева башня, культура, ориентированная на роль

Источник: [56, с. 187]

Однако надо заметить, что принципиальная разница в делении культуры организации на типы отсутствует. В основном отличие классификаций состоит в формулировке названий, так, например, существует деление на силовую культуру («культура Зевса»), ролевую («культура Аполлона»), личностную («культура Диониса») и целевую («культура Афины»). В других источниках можно встретить следующую классификацию: культура власти («паутина»), культура роли («храм»), культура задачи («сеть») и культура личности («пчелиный рой»).

Наиболее показательной, по нашему мнению, является типология культур организации, предложенная американскими исследователями К.Камероном и Р.Куинном. Эта типология включает следующие виды культур организации: адхократия, клан, рынок и иерархия [5, 43]

Критерии оценки образуют четыре группы показателей, каждая из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности, определяющих, что именно люди ценят в организации, т. е. те стержневые ценности, по которым выносится суждение о культуре организации.

Задача состоит в определении и сравнении профилей существующей и предпочтительной деловой культуры организации (рис. 1.2).

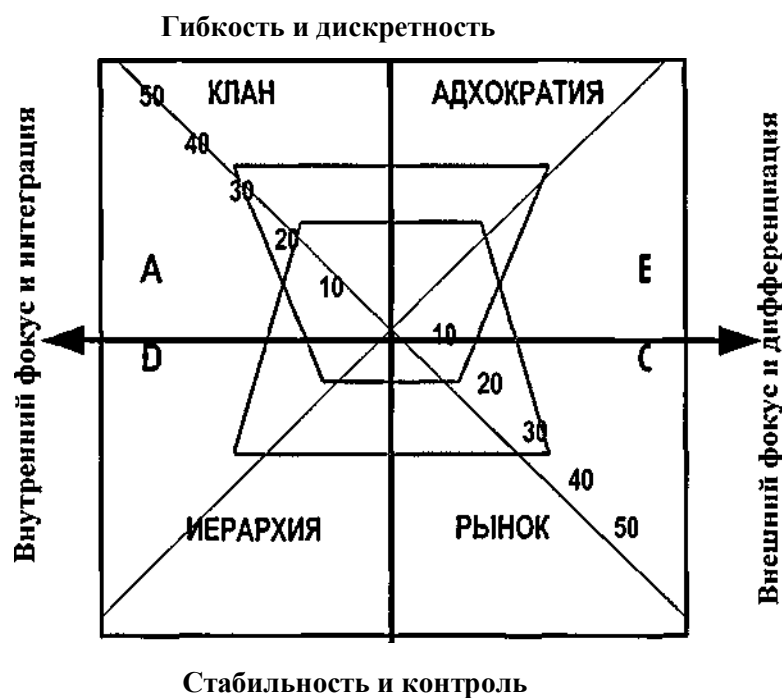


Рис. 1.2. Диагностика культуры торговой организации

Исследование позволяет выявить особенности формирования деловой культуры. В отличие от других методик она показывает, каким образом управление человеческими ресурсами может способствовать организационным изменениям и совершенствованию деловой культуры организации. Эта конструкция предлагает способ, позволяющий сделать функцию управления деловой культурой в большей мере стратегически осмысленной и более рациональной.

Использование рамочной конструкции помогает диагностировать и изменять на ранней стадии основы культуры, которые развиваются на протяжении жизненного цикла самих организаций и под воздействием окружающей среды. Следовательно, для изменения деловой культуры требуется сначала эти основы идентифицировать и оценить, а затем изменить. Задача идентификации и оценки оказывается ключевой проблемой.

Инструмент оценки имеет форму вопросника. Его предназначение - идентификация существующей деловой культуры организации и определение типа деловой культуры, к которой члены организации намереваются прийти (табл. 1.3).

Каждый из шести вопросов предполагает четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует конкретной организации. Наибольшее количество баллов дается той альтернативе, которая более других напоминает данную организацию. Расчет оценки требует несложной арифметики. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов в колонке, а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативам А, В, С и D.

Таблица 1.3

Тест оценки деловой культуры предприятий торгового бизнеса

1. Важнейшие характеристики		Баллы
1	2	3
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	
С	Организация ориентирована на результат. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей определяются формальными процедурами.	
Всего		
2. Общий стиль лидерства в организации		Баллы
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	
Д	Общий стиль лидерства являет пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	
Всего		
3. Управление наемными работниками		Баллы
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.	
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	
С	Стиль характеризуется высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Д	Менеджмент характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего		
4. Связующая сущность организации		Баллы
А	Организацию связывают преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	
В	Организацию связывают приверженность новаторству и совершенствованию, необходимость быть на передовых рубежах.	

Продолжение таблицы 1.3

С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Главные темы - агрессивность и победа.	
Д	Организацию связывают формальные правила и официальная политика. Важен плавный ход деятельности организации.	
Всего		
5. Стратегические цели		Баллы
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
В	Организацию связывают формальные правила и официальная политика. Важен плавный ход деятельности организации.	
С	Организация акцентируется на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое стремление к победе на рынке.	
Д	Внимание организации на неизменность и стабильность. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	
Всего		
6. Критерии успеха		Баллы
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
В	База успеха организации - обладание уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	
С	База успеха организации - победа на рынке и опережение конкурентов. Ключ успеха - конкурентное лидерство на рынке.	
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.	
Всего		

Источник: [43, с. 19]

Однако, рассмотренные нами классификации и методики оценки деловой культуры торговой организации предполагают сугубо субъективный подход к оценке, связанный с личным видением деловой культуры и индивидуальной ее оценкой персоналом. Мы предлагаем объективный подход, основанный на взаимосвязях и зависимостях социальных и экономических показателей коммуникативных процессов и деятельности организации. хозяйственная деятельность любой компании как совокупность множества элементов представляет собой сложную систему, для изучения которой целесообразно использовать методологию системного анализа.

Любая система характеризуется входом, состоянием и выходом. Входом в систему «деловая культура» является импульс, побуждающий персонал к действиям, к деловым взаимоотношениям ради достижения поставленной цели. Состояние системы (характеризуется элементами, определяющими де-

ловую жизнь в компании. Выход системы характеризуется результатами ее функционирования.

Для обеспечения эффективности системы предпринимательской культуры необходимо, чтобы из множества возможных состояний она находилась в таком, которое наилучшим образом обеспечит достижение поставленной цели.

Использование системного подхода позволяет учесть взаимодействие множества элементов различного характера, обуславливающих деловую культуру, выделить те, которые оказывают наибольшее влияние, найти пути эффективного воздействия на них. Он позволяет построить целостную картину объекта и установить закономерности его функционирования и развития.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Общая характеристика развития малого и среднего предпринимательства Белгородской области как базы формирования культуры предпринимательства

В соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ (статья 4) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (далее - индивидуальные предприниматели), крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

1) для юридических лиц - суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать 25 % (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов), доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 25 %;

2) средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать следующие предельные значения средней численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

а) от ста одного до двухсот пятидесяти человек включительно для средних предприятий;

б) до ста человек включительно для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия - до пятнадцати человек;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные постановлением Правительства Российской Федерации от 9 февраля 2013г. № 101 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»:

- микропредприятия – 60 млн. руб.;
- малые предприятия – 400 млн. руб.;
- средние предприятия - 1000 млн. рублей.

Категория субъекта малого или среднего предпринимательства определяется в соответствии с наибольшим по значению условием по средней численности работников или по выручке от реализации товаров (работ, услуг).

В области по состоянию на 1 января 2017 года зарегистрировано 37 351 предприятий и организаций различных форм собственности, 48 125 индивидуальных предпринимателей. Одним из показателей, отражающих состояние конкурентной среды, является число зарегистрированных организаций в регионе. Согласно данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области по состоянию на 1 января 2017 года в области вновь зарегистрировано 4 260 организации, количество официально ликвидированных организаций составило 4 327. Данные значения показателя зарегистрированных организаций являются лучшими за прошедшие 5 лет. Количество организаций в области ежегодно увеличивается. В структуре организаций области преобладающими отраслями являются «Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования» - 34,5 % от общего числа организаций, «Операции с недвижимым имуществом, аренда и предо-

ставление услуг» - 14,9 %, «Строительство» - 12,3% и «Обрабатывающие производства» - 9,2%.

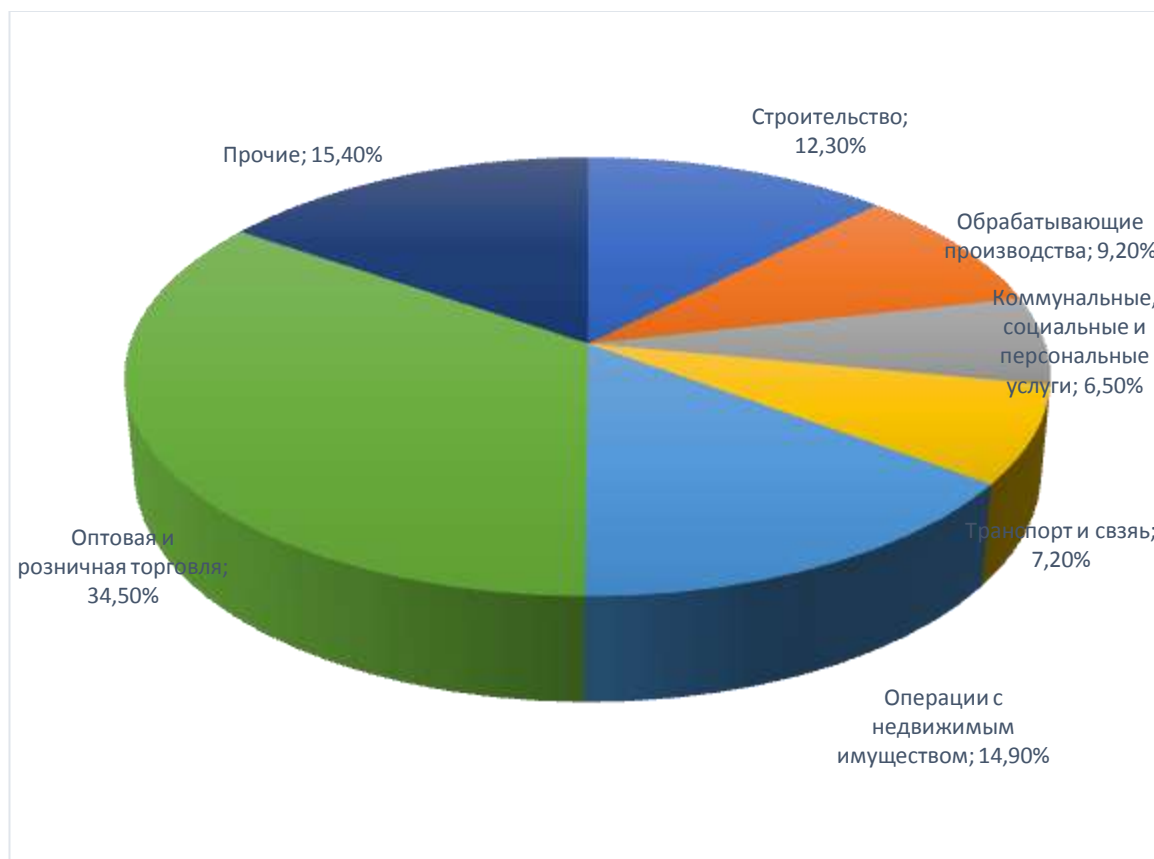


Рис. 2.1. Отраслевая структура предприятий и организаций области, по состоянию на 1 января 2017

Составлено по материалам: [55]

В регионе из 37,4 тысяч организаций, действующих на территории области, в 2016 году с суммарной долей добавленной стоимости в ВРП более 10% осуществляли свою деятельность 17,6 тысяч организаций на рынках «Добыча полезных ископаемых» (10,5% или 62 организаций) и «Оптовая и розничная торговля» (16,6% или 12912 организаций), на рынках «Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» (20,8% или 1161 организация) и «Обрабатывающие производства» (18,5% или 3437 организации), которые составляют 47% в общем количестве организаций области.

В таблице 2.1 приведено общее количество предприятий и организаций области в период 2013-2017 гг.

Таблица 2.1

**Предприятия и организации области
единиц, на 1 января**

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Число предприятий и организаций					
Всего	33461	34799	36119	37326	37351
На 1000 человек населения	21,71	22,54	23,33	24,09	24,05
Число индивидуальных предпринимателей					
Всего	50750	45280	46636	47044	48125
На 1000 человек населения	32,93	29,32	30,13	30,36	32,19

Источник: [55]

На рисунке 2.2. приведено соотношение общего количества предприятий и организаций области к количеству индивидуальных предпринимателей.

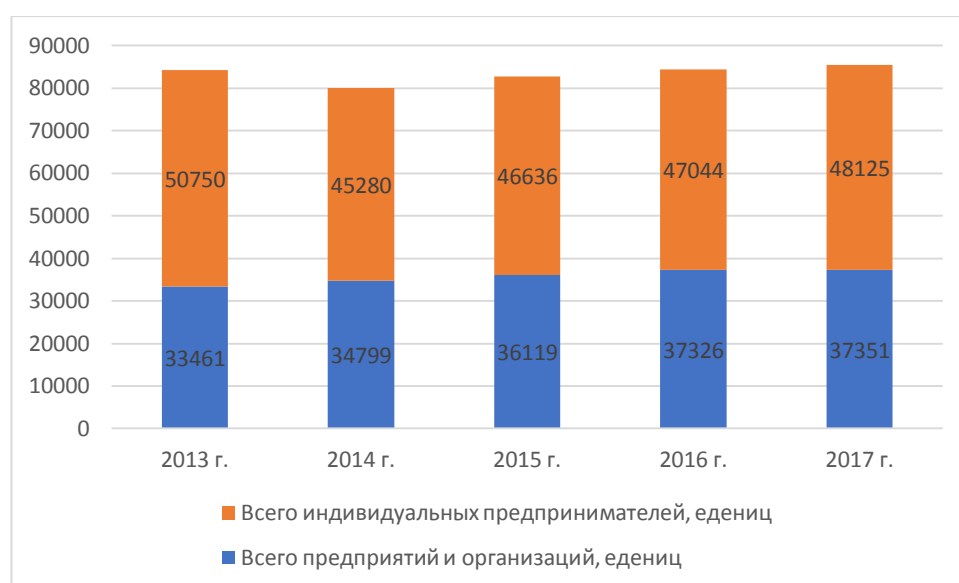


Рис.2.2. Соотношение общего количества предприятий и организаций области к количеству индивидуальных предпринимателей

Составлен по материалам: [55]

Можно сделать вывод, что за исследуемый период количество предприятий области выросло на 11,6 %, количество индивидуальных предпринимателей снизилось на 5,1 %, что связано с ухудшением экономической ситуации как в стране, так и в регионе в-целом. Однако малый и средний биз-

нес Белгородской области – это динамично развивающийся сектор экономики, который пополняет бюджет налогами, производит качественные товары и услуги, создает новые рабочие места, то есть, решая многие социальные вопросы, способствует улучшению качества жизни белгородцев.

Если рассматривать именно малый и средний бизнес, то по состоянию на 1 января 2015 года в области действовало 72,5 тыс.единиц субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), из них 24,7 тыс.единиц малых и средних предприятий-юридических лиц. В этом секторе занят практически каждый четвертый трудоспособный житель области. Оборот предприятий малого бизнеса в 2014 году составил 246,5 млрд. рублей, или 23,1% в общем обороте предприятий и организаций области. Количество МСП увеличивается в среднем на 13% ежегодно.

Основные экономические показатели деятельности средних предприятий Белгородской области за анализируемый период представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Основные экономические показатели деятельности средних предприятий Белгородской области за анализируемый период

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Число предприятий, единиц	181	209	231	308	308
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), человек	22,3	23,5	23,6	23,6	24
Оборот предприятий, млн. рублей	86,3	94,9	94,9	95	95,1
Инвестиции в основной капитал, млн. рублей	4,8	7,7	7,9	8,1	8,3

Источник: [55]

Средние предприятия демонстрируют постепенное увеличение численности, однако их удельный вес остается на постоянном уровне (0,8%). Количество предприятий на 1 января 2015 года (231 предприятие) не достигло значения показателя в 2010 году (308 компаний).

На рисунке 2.3 представлена динамика роста средних предприятий.

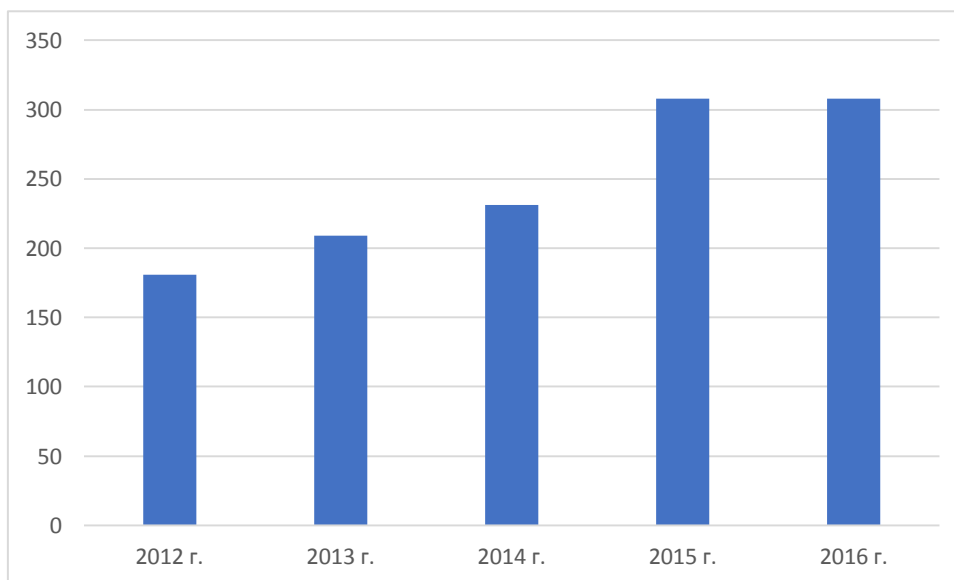


Рис. 2.3. Динамика роста средних предприятий

Составлен по материалам: [55]

Вместе с тем, следует отметить, что почти половина предприятий этого сектора сосредоточена в сфере торговли и услуг. Недостаточно высокими темпами развиваются производственный и инновационный сектор. Деятельность многих предприятий среднего бизнеса нельзя признать достаточно эффективной, так как значительная доля предприятий этого сектора имеют невысокую производительность труда, используют недостаточно квалифицированный персонал, не имеют возможности вкладывать средства в охрану труда, собственное развитие. Причина – недостаточность оборотных средств, низкая доходность, изменение законодательства и принятие административных решений, ухудшающих положение предпринимателей.

Основные экономические показатели деятельности малых предприятий (включая микропредприятия) приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

**Основные экономические показатели деятельности
малых предприятий (включая микропредприятия)***

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Число предприятий, единиц	21 941	24 684	24 351	21 222	24 450
Число предприятий в расчете на 1000 жителей области, единиц	14,3	16,0	15,8	13,7	15,8
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), человек	103 330	103 921	105 384	100 975	104 635
Среднемесячная заработная плата одного работающего, рублей	13 641,7	16 274,2	16 722,4	17 283,7	20 167,6
Оборот предприятий, млн. рублей	214 752,2	214 093,8	246 525,9	465 861,7	465 897,5
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей), млн. рублей	103 525,4	98 360,8	103 640,8	-	165 643,6
Инвестиции в основной капитал, млн. рублей	8 026,2	7 058,3	12 323,9	14 695,0	13 609,4

Источник: [60]

На рисунке 2.4 представлена динамика малых предприятий (включая микропредприятия).

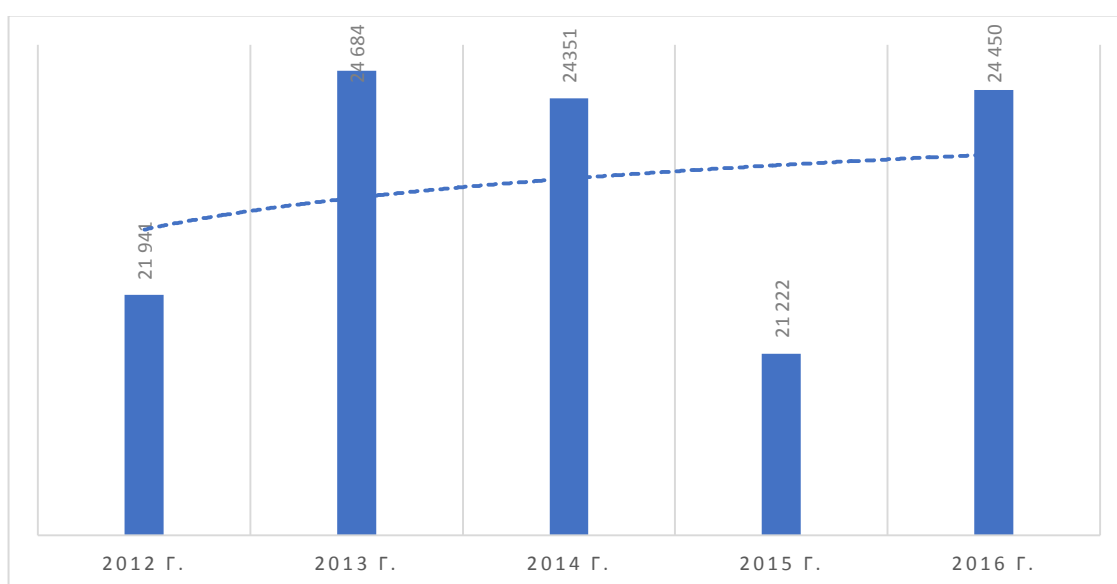


Рис. 2.4. Динамика малых предприятий (включая микропредприятия)
Составлен по материалам: [60]

Среднесписочная численность сотрудников росла неравномерно в течение рассматриваемого периода. Наблюдается замедление цепных темпов ее прироста с 9% в 2011 году до 1,4% в 2014 году, в 2016 году по сравнению с 2012 годом среднесписочная численность возросла на 1,26 %. Реальная среднемесячная заработная плата одного работающего в малом бизнесе составила 20167,6 руб. в 2016 году. По сравнению с предыдущим 2015 годом реальная зарплата в секторе МП повысилась на 16,6%. Это объясняется снижением темпа инфляции и кризисных явлений в экономике в 2016 году. Несмотря на несколько негативные общеэкономические тенденции (продолжение кризисной ситуации в экономике), динамика абсолютных показателей производственной активности МП в 2016 году была положительной. Увеличились объемы оборота, выручки от реализации и отгруженных товаров собственного производства по сравнению с 2012 годом. Динамика оборота предприятий и отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами представлена на рисунке 2.5.



Рис. 2.5. Динамика оборота предприятий и отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами

Составлено по материалам: [60]

По отношению к базисному году все показатели выросли – оборот предприятий на 116,9 %, количество отгруженных товаров собственного производства, выпиленных работ и услуг собственными силами – на 60% . Доля отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами малых фирм составила 18,8% ВРП области 2016 году.

Анализ инвестиций в основной капитал МП Белгородской области свидетельствует о значительном расширении инвестиционной активности предприятий. Сумма инвестиций в основной капитал микро- и малых фирм составила 13609,4 млн. рублей, что 1,7 раз больше значения 2012 года.

В Белгородской области 87,9% малых предприятий (МП) относятся к категории микропредприятий с численностью сотрудников до 15 человек. На долю предприятий с количеством штатных сотрудников от 16 до 100 человек приходится 11,3% малых фирм.

Оценивая деятельность микропредприятий отметим, что они являются своеобразными посредниками между сложной системой предпринимательства и потребителями, позволяя выявлять формирующиеся тенденции на рынках и максимально быстро удовлетворять широкий спектр потребительских запросов. Этот факт, а также большой вклад микропредприятий в формирование конкурентной среды, способствует развитию на территории страны маневренной экономики. Высокоразвитые страны Запада уделяют большое внимание малым и, в частности, микропредприятиям по ряду причин. Малый бизнес, в котором ежегодно создается 2/3 рабочих мест, способен успешно снижать социальную напряженность в обществе в кризисные периоды. Относительно небольшие размеры микропредприятий обуславливают их эффективность, проявляющуюся в большей мобильности, а меньшее количество издержек повышает конкурентоспособность данного типа предприятий. Микропредприятия привлекают в бизнес всё большее число работников не только потому, что новое дело не требует большого стартового капитала, но и из-за психологической привлекательности бизнеса, в котором вся ответ-

ственность сосредотачивается в руках организатора, имеющего полную возможность реализовывать свой творческий потенциал. Кроме того, мелкие предприятия не только не противостоят крупным компаниям, но и взаимодействуют с ними путем сбыта их продукции через установленные каналы тесного взаимодействия с рынком.

В России до недавнего времени микропредприятия относились к категории малых предприятий. Их официальное появление произошло с введением в силу ФЗ от 24.07.2007 № 209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» с 1 января 2008 года. Согласно вышеупомянутому федеральному закону к микропредприятиям относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), соответствующие следующим условиям: 1) суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать 25 % (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов), доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 25 %. Последнее ограничение не распространяется на хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, деятельность которых заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для электронных вычислительных машин, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хау), исключительные права на которые принадлежат учредителям (участникам) соответственно таких хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств – бюджетным, автономным

научным учреждениям, либо являющимся бюджетными учреждениями, автономными учреждениями образовательным организациям высшего образования; 2) средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать 15 человек; 3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость за предшествующий календарный год не должна превышать предельного значения, установленного постановлением Правительством Российской Федерации от 4 апреля 2016 г. № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» (не более 120 млн руб.). Больше всего микропредприятий на территории РФ зарегистрировано в Центральном федеральном округе – 29 %, Приволжском – 19 % и Сибирском – 14 % (рисунок 2.6). Менее всего – в Северо-Кавказском (2 %) и недавно образовавшемся Крымском (1 %). Следует учесть, что большая часть (46 %) микропредприятий Центрального федерального округа сосредоточена в г. Москве, а 56 % микропредприятий Северо-западного округа расположены в г. Санкт-Петербурге.

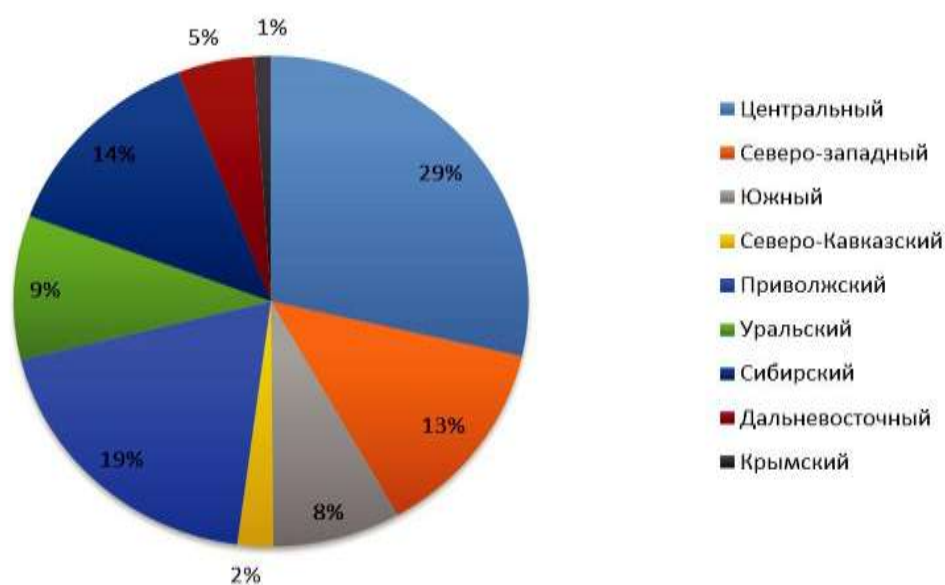


Рис. 2.6. Распределение микропредприятий по округам РФ

Составлен по материалам:[63, с. 238]

В Белгородской области малый бизнес развивается достаточно динамично, пополняет бюджет налогами, создавая рабочие места, производит качественные товары и услуги. Динамика изменений количества микропредприятий в Белгородской области имеет скачущую тенденцию (табл. 2.4). В 2012 году это количество составило 19175 ед., к 2013 году оно выросло на 14 % и достигло значения 21873 ед. В 2014 году произошло сокращение на 0,4 % количества данных предприятий, которое установилось на уровне 21784 ед. Удельный вес микропредприятий Белгородской области в структуре Центрального федерального округа с 2012 по 2013 вырос на 0,5 %, а в период с 2013 по 2014 год показал нулевую динамику. В 2015 году количество микропредприятий снизилось до 18735, в связи с чем их удельный вес в ЦФО установился на уровне 3,3 %, что ниже показателя 2012 года. Причиной сокращения количества данных предприятий является как их финансовая несостоятельность, так и сворачивание бизнеса из-за ухудшения экономической ситуации.

Таблица 2.4

Динамика изменений количества микропредприятий
в Белгородской области

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Центральный федеральный округ, единиц	487961	496745	497122	569050
Белгородская область, единиц	19175	21873	21784	18735
Удельный вес предприятий Белгородской области, %	3,9	4,4	4,4	3,3

Источник: [55]

На рисунке 2.7 представлена графическая динамика изменений количества микропредприятий в Белгородской области.

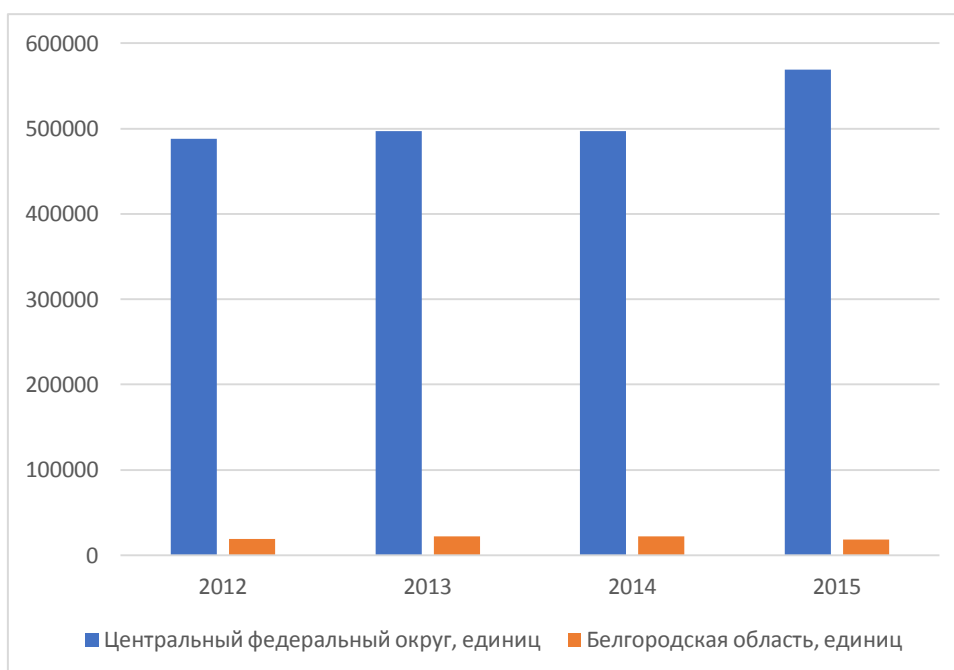


Рис. 2.7. Динамика изменений количества микропредприятий в Белгородской области

Составлен по материалам: [55]

Среднегодовая численность занятых на микропредприятиях показывает постепенную тенденцию к росту (табл. 2.5). В 2012 году её уровень составил 34,9 тыс. человек.

В 2013 году произошло незначительное увеличение на 0,3 % (или 0,1 тыс. человек), после чего рост показателя ускорился: в 2014 году он достиг 35,9 тыс. человек, а в 2015 году установился на отметке 42,3 тыс. человек. Темп роста за анализируемые 4 года составил 121 %.

Следует отметить, что удельный вес занятых на микропредприятиях в период с 2012 по 2014 годы составлял 26 % от числа всех занятых в секторе малого и среднего предпринимательства, при этом данный показатель в течение трех лет сохранял нулевую динамику, а к 2015 году увеличился до 31 %. Это условие подтверждает тот факт, что микропредприятия являются стабильным источником предоставления рабочих мест населению.

Таблица 2.5

Структура занятых в секторе микропредприятий Белгородской
области*

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, %
Микропредприятия, тыс. чел.	34,9	35	35,9	42,3	121
Удельный вес заня- тых на микропред- приятиях в секторе МСП, %	26	28	26	31	119

Источник [55]

Показатели оборота микропредприятий в период с 2012 по 2014 годы также находятся в состоянии устойчивого роста. Если в 2013 году данный показатель изменился лишь на 1,9 %, достигнув уровня 68,4 млрд. руб. (по сравнению с 67,1 млрд. руб. в 2012), то к 2014 году общий оборот таких предприятий составил 89,7 млрд. руб., что говорит о росте показателя на 22,6 %. Динамика удельного веса общего оборота микропредприятий также имеет тенденцию к повышению. В 2013 году удельный вес оборота данного вида предприятий по сравнению с уровнем 2012 года не изменился и составил 22 %, однако в 2014 году произошло увеличение показателя, который установился на отметке 26 %. Общее изменение за анализируемый период составило 4 процентных пункта. Несмотря на позитивную динамику показателей в разрезе Центрального федерального округа, доля оборота микропредприятий в ВРП региона сравнительно невелика. В 2012 и 2013 годах значение данного признака составило лишь 12 %, в 2014 году был зафиксирован его 3 %-ый рост. По предварительным данным сплошного наблюдения за деятельностью малого и среднего бизнеса за 2015 год оборот микропредприятий области вырос более чем в 2 раза и составил 202,3 млрд. руб.

Анализ отраслевой структуры микропредпринимательства показал, что с 2012 по 2015 год соотношение распределенных по отраслям предприятий практически не менялось. Большая часть работников вовлечена в деятель-

ность на предприятиях, обеспечивающих оптовую и розничную торговлю, удельный вес которых, равный почти половине всех микропредприятий, снизился с 41,9 % в 2012 году до 39,9 % в 2015 году. Почти 1/10 часть в структуре микропредпринимательства – предприятия, осуществляющие свою деятельность в сфере обрабатывающего производства (10 % в 2015 году). Немногим больше предприятий в сфере строительства, где их удельный вес сократился с 14,7 % до 13,1 % к 2015 году. Предприятия транспорта и связи также показали небольшой количественный рост: их доля в общем количестве микропредприятий выросла, достигнув 7,9 % в 2015 году против 7,3 % в 2012. Более устойчивая тенденция к росту наблюдается у предприятий, осуществляющих операции с недвижимым имуществом. В 2012 году деятельность в этой сфере осуществляло 16,7 % микропредприятий, а в 2015 их количество увеличилось до 19,3 %. Наименьшее количество предприятий находится в отрасли научных исследований и разработок. Это объясняется самой отраслевой структурой мелкого предпринимательства: большее количество микропредприятий вовлечено в торговлю, не предъявляющую спрос на создание технологических инноваций.

Основными направлениями государственной поддержки микропредприятий, реализуемыми в Белгородской области, являются: улучшение инвестиционного климата области; финансовая поддержка предприятий, включающая в себя микрофинансирование, гранты, субсидии, поручительства по кредиту, банковской гарантии, лизингу; имущественная поддержка и развитие инфраструктуры; консультационная, информационная и образовательная поддержка предприятий.

Характеризуя малое предпринимательство Белгородской области можно отметить, что оборотный капитал, и прежде всего финансовые ресурсы малых предприятий чаще всего ограничены. Малый бизнес очень зависит от заемных средств, а для банков небольшие объемы кредитования затратны и сопряжены с риском. Ввиду этого малый бизнес остро нуждается в отработанной системе по кредитованию. Для получения кредита в большинстве

банков к субъекту малого бизнеса предъявляется требование наличия перспективного проекта или бизнес-плана.

Составлением таковых занимаются специалисты консалтинговых фирм, услуги которых стоят недешево, а гарантий в получении кредита даже при предоставлении перспективного проекта банк дать не может. Большинство малых предприятий не имеет средств на такие виды услуг. Правительство Белгородской области взаимодействуя с фондом поддержки малого и среднего предпринимательства содействует развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, что способствует активизации деятельности малых инновационных предприятий, получающих за счет средств фонда финансовую поддержку на реализацию инновационных проектов в форме субсидирования процентных ставок по банковским кредитам, а также финансирования научных разработок по программам для субъектов малого бизнеса и научных учреждений.

Но целесообразно отметить, что экономический потенциал малого предпринимательства области не используется в полной мере. Темпы роста производственных и инновационных направлений предпринимательской деятельности не отвечают требованиям ускоренного развития экономики. Преимущественным направлением деятельности субъектов малого бизнеса в общем обороте предприятий малого предпринимательства остается торговля и услуги. Оценивая развитие малого предпринимательства в Белгородской области отметим отсутствие инфраструктурной поддержки малого предпринимательства.

Комплекс консультационных услуг предприниматель имеет возможность получить только в областном центре. Финансовая поддержка малого бизнеса области осуществляется в основном за счет средств областного бюджета. В целом сохраняется невысокая эффективность деятельности малых предприятий, существуют проблемы охраны и безопасности труда, размер средней заработной платы в малом бизнесе остается ниже средне областного уровня. В связи с этим становится особенно актуальным создание

на основе программных мероприятий условий, обеспечивающих устойчивый рост количества субъектов малого предпринимательства.

2.2. Анализ особенностей оценки культуры торгового предпринимательства Белгородской области

Проанализируем особенности культуры предпринимательства на предприятиях торгового бизнеса.

Отрасль торговли играет важную роль в динамичном развитии экономики как страны в целом, так и Белгородской области. Торговля - это отрасль с высоким уровнем занятости населения, что немаловажно в сложившихся внешнеэкономических и политических условиях. Потребительский рынок Белгородской области стабильно развивается. В таблице 2.6 представлен оборот торговли на душу населения в Белгородской области.

Таблица 2.6

Оборот торговли в Белгородской области

Годы	Руб. (в фактически действовавших ценах)			В процентах к предыдущему году (в сопоставимых ценах)		
	всего	в том числе		всего	пищевые продукты, включая напитки, и табачные изделия	непродовольственные товары
		пищевые продукты, включая напитки, и табачные изделий	непродовольственные товары			
2012	129904	50435	79469	115,4	113,0	117,0
2013	144992	55190	89802	105,0	100,7	108,3
2014	164079	66462	97617	107,4	108,6	105,1
2015	178097	70901	107196	93,3	88,9	96,9
2016	192504	75669	116835	101,5	100,7	103,2

Источник: [60]

Динамика оборота розничной торговли представлена на рисунке 2.8.

Так, оборот розничной торговли в области в 2016 году составил 192504 млн. рублей, что в товарной массе составляет 48 % к уровню 2012 года. В 2016 году оборот розничной торговли на 88,1 % сформирован торгующими

организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность в стационарной торговой сети (вне рынка).

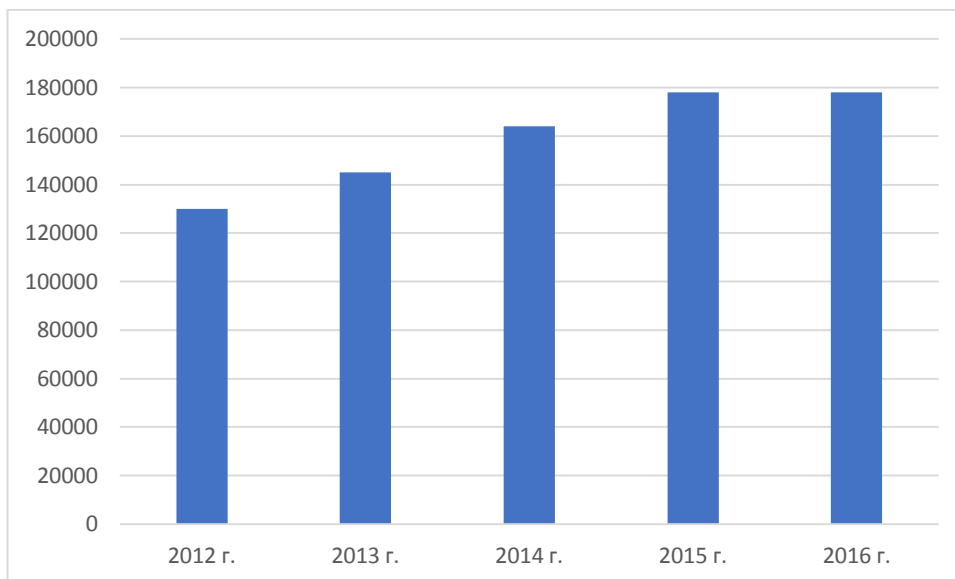


Рис. 2.8. Динамика оборота розничной торговли

Составлен по материалам [60]

Доля реализации товаров на розничных рынках и ярмарках составила 11,9 % (в 2015 году соответственно - 87,1 % и 12,9 %). В структуре оборота розничной торговли удельный вес пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий в 2016 году составил 40,5 %, непродовольственных товаров - 59,5 % (в 2013 году - соответственно 38,1 % и 61,9 %). Розничные торговые сети в 2014 году сформировали 22,8 % общего объема оборота розничной торговли. В обороте розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями удельный вес оборота торговых сетей составил 36,1 процента. По состоянию на 1 января 2015 года на территории Белгородской области осуществляют деятельность более 10 тысяч торговых объектов всех форм розничной торговли, кроме розничных рынков и ярмарок, проводимых на постоянной основе, что на 530 объектов больше, чем в 2014 году.

По состоянию на 1 января 2015 года в области осуществляют деятельность 90 сетевых торговых организаций (без учета индивидуальных пред-

принимателей), зарегистрированных в Белгородской области. По состоянию на 1 января 2015 года потребительская кооперация располагает 352 объектами розничной торговли, 294 из которых расположены в сельской местности. Кроме того, организована работа 18 автомагазинов, которые обслуживают 264 сельских поселения. Оборот розничной торговли потребительской кооперации в 2014 году составил 1,8 млрд. руб. По состоянию на 1 января 2015 года на территории области осуществляют деятельность 8 розничных рынков (7 универсальных и 1 специализированный). Общее количество торговых мест на рынках составляет 713 единиц, в том числе по реализации продовольственных товаров - 338 единиц, непродовольственных - 251 единица, сельскохозяйственных - 124 единицы. Кроме того, на территории области осуществляют деятельность 49 ярмарок, проводимых на постоянной основе. Всего на ярмарках организовано 13051 торговое место.

В исследовании проанализирована культура предпринимательства в торговом бизнесе как одного из наиболее динамично развивающегося сектора экономики.

Услуга торговли - результат непосредственного взаимодействия продавца и покупателя, а также собственная деятельность продавца по удовлетворению потребностей покупателя при купле-продаже товаров. Задача торговли не только доводить товары до конечного потребителя но и активно воздействовать на формирования потребительского спроса.

Выделенные нами специфические черты торговых услуг определяют особенности формирования и развития культуры предпринимательства данных предприятий Белгородской области. Рассмотрим те особенности, которые, на наш взгляд, оказывают влияние на формирование и развитие культуры предприятий торговли.

Помимо характеристики основных элементов культуры предпринимательства, раскрытых выше, торговые услуги предъявляют специфические требования к культуре предпринимательства в области коммуникативности персонала:

- индивидуальный подход при обслуживании потребителей,
- неотделимость источника от объекта услуг и другие.

Культуру предпринимательства (деловую культуру) на предприятиях торговой сферы Белгородской области можно определить через 2 подхода: этический подход (ядро культуры), который определяет ценности и правила поведения при ведении торгового бизнеса, социально-коммуникативный подход, который определяет способы взаимодействия между людьми (руководители, продавцы, покупатели и т.д.) и деятельный подход – который предполагает поиск инструментов для решения задач торгового предприятия.

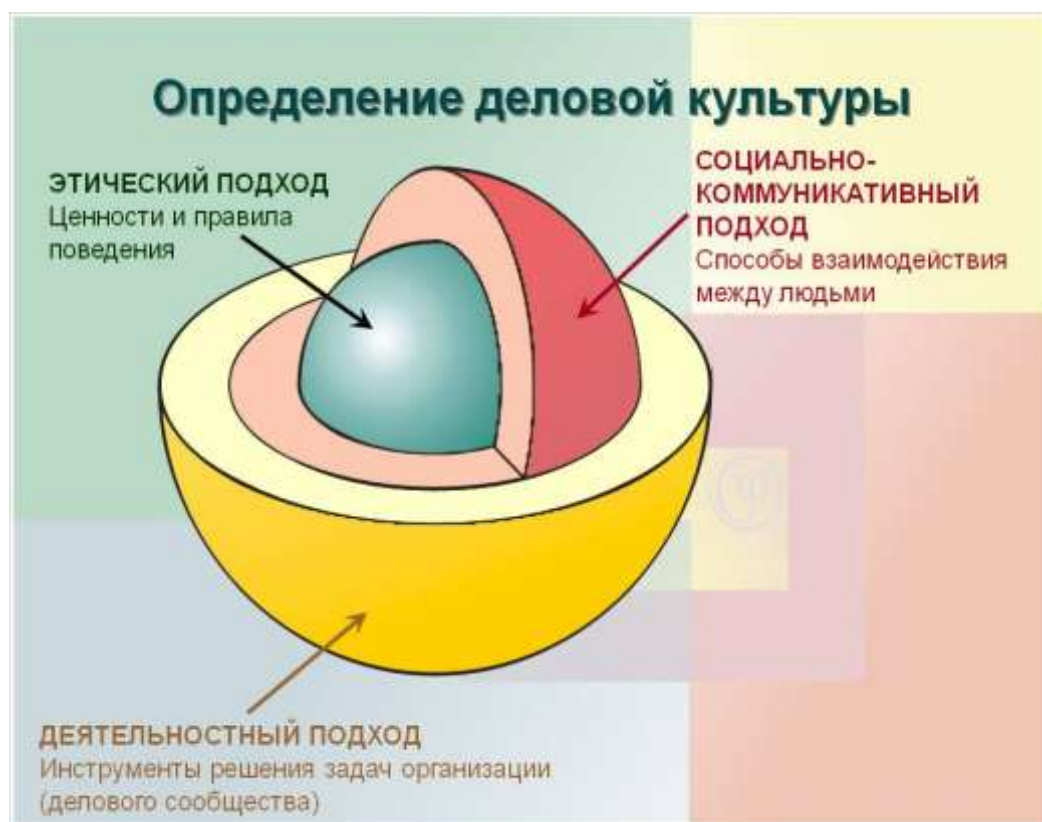


Рис. 2.9. Определение деловой культуры на предприятиях торгового бизнеса Белгородской области

Составлен по материалам: [23, с. 25]

Проанализировав имеющийся опыт в изучении культуры предпринимательства, мы предлагаем перенести его на торговый бизнес и в содержание культуры торгового предприятия включить следующие компоненты (рис. 2.10).

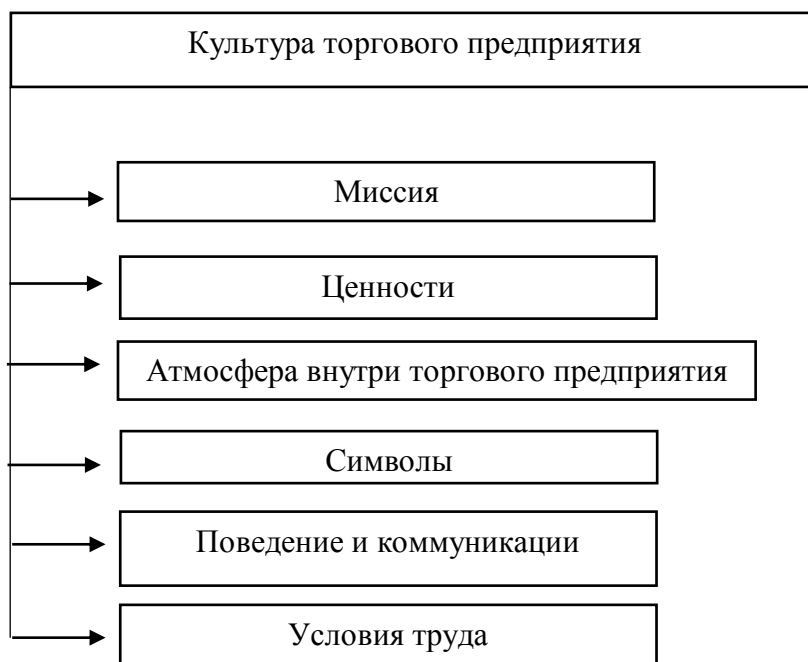


Рис. 2.10. Структурные элементы культуры предпринимательства торгового предприятия

Составлен по материалам:[66, с. 63]

Как видно из рисунка отличие нашего предложения заключается в расстановке акцентов. Первое место в культуре торговых предприятий мы отводим миссии, затем ценностям, атмосфере и так далее. Очевидно, что для предприятий торговой сферы наиболее значимыми элементами культуры выступают атмосфера внутри магазина, символы, которые определяют девизы, лозунги, ритуалы и традиции в деятельности предприятия, а также такой элемент, как поведение и коммуникации. Данный элемент культуры предпринимательства определяет нормы, стандарты, правила, кодексы поведения персонала, формирует организационный климат и имидж организации, помогает сотрудникам вести себя в соответствии с деловым этикетом.

Из всех перечисленных элементов культуры торговых предприятий, на наш взгляд, наиболее значительным является атмосфера внутри магазинов. Атмосфера или создание хорошего настроения – одна из самых важных составляющих сервиса, а создает это настроение персонал, оказывающий торговые услуги.

Организационная символика - важнейшая составляющая культуры предпринимательства предприятия торгового бизнеса. Красиво оформленные витрины, модернизированная техника, форма сотрудников, элементы оформления интерьера обычно являются предметом гордости работников и поводом для популяризации культуры» предпринимательства предприятия торговой сферы во внешней среде. Следовательно, в торговом предпринимательстве особое внимание при формировании культуры следует уделять также материальной среде обслуживания. Она представляет собой набор материальных предметов, побуждающих использовать клиента сенсорные каналы восприятия для создания образа предстоящей торговой услуги. Так, в частности, цвет, свет, выкладка товаров могут быть использованы торговым предприятием в качестве доказательства предстоящего качества обслуживания. Эти атрибуты понятия культуры отражают символику магазинов, посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации.

Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Применяя и разрабатывая для предприятия торговой сферы традиции, ритуалы и легенды, необходимо уделять внимание тому, чтобы они подчеркивали динамичность среды, в которой функционирует торговый комплекс и предлагали такие способы адаптации к изменениям, которые будут вести к росту качества обслуживания постоянных клиентов.

К числу значимых требований к персоналу, отражающих культуру предпринимательства в торговом бизнесе, мы относим следующие (рисунок 2.11):

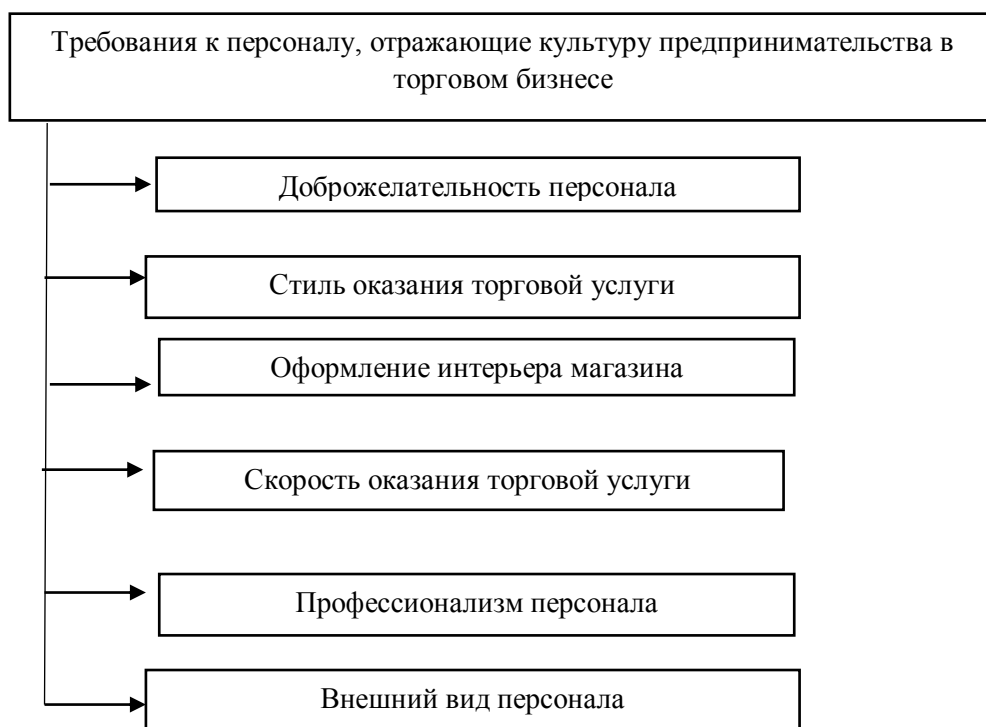


Рис. 2.11. Требования к персоналу, отражающих культуру предпринимательства в торговом бизнесе

Составлен по материалам: [9, с. 82]

По нашему мнению важнейшим элементом системы управления организаций по оказанию торговых услуг является доброжелательность и профессионализм персонала, что определяет особые требования к поиску и подбору персонала в организацию. Предъявляемые к работнику требования, предъявляют необходимость соответствия его деловых и социально-психологических качеств. К работнику предъявляются требования по наличию специального образования и опыта работы - по оказанию торговых услуг. Приоритетными характеристиками работника должны быть - коммуникабельность, отзывчивость, мобильность, доброжелательность и желание работать в сфере торговых услуг.

Специфика культуры предпринимательства предприятий торгового бизнеса заключается в том, что культура данных предприятий одновременно должна являться как мотивирующим фактором, нацеленным на повышение качества обслуживания и эффективности деятельности, так и компенсирую-

щим фактором, который на психологическом и эмоциональном уровне дает человеку чувство защищенности и формирует его лояльность к деятельности организации.

Полагаем, что управление персоналом на торговых предприятиях требует продуманной системы. Важной причиной повышенного внимания к человеческому фактору выступает тот факт, что носителями культуры являются люди.

Торговые сети, особенно крупные, сегодня испытывают большие трудности с персоналом. С одной стороны, сотрудники большинства магазинов не готовы к эффективным продажам. С другой стороны, сами ритейлеры зачастую не придают особого значения обучению и мотивации своих продавцов. В то же время, хорошо обученный и мотивированный персонал – одна из важных составляющих успеха любой торговой точки. Поэтому в наших условиях мерчандайзер нередко вынужден учить торговый персонал магазина не только эффективному размещению товаров и рекламных материалов, но и культуре общения с покупателями. Следует выделить ряд особенностей в системе управления персоналом в торговом предпринимательстве, которые оказывают существенное влияние на действующую культуру данных предприятий. На наш взгляд, культура торгового предприятия должна выступать в качестве определяющего метода привлечения и удержания хороших работников в организациях торговой сферы. Специфика заключается в том, что культура торговых предприятий одновременно должна являться как мотивирующим фактором, нацеленным на повышение качества обслуживания и эффективности деятельности, так и компенсирующим фактором, который на психологическом и эмоциональном уровне должна воспитывать работника и подтягивать его до нужного организации уровня. По-нашему убеждению, работа в торговом бизнесе осложняется психологическим аспектом восприятия: клиент всегда прав, и необходимо уметь настроиться на клиента-покупателя. Подобное положение дел может воздействовать на моральный климат в коллективе негативно. Укрепление позиций команды, в данном случае в торго-

вом бизнесе, по нашему мнению, оправдано. Безусловно; требуется поддерживать тонкий баланс расстановки сил, который формирует морально-психологический климат в организации. Полагаем, что игнорирование данного фактора в практической деятельности торговых предприятий является одной из причин большой текучести кадров. Эффективная культура предпринимательства дает возможность рассматривать персонал фирмы в качестве ее клиентов (предоставляет возможность оказывать услуги, основываясь на общих правилах и стандартах поведения и получать за это вознаграждение в различных формах). Еще одной характерной особенностью управления персоналом в торговом бизнесе является мотивация, которая должна нацеливать работника организации на оказание качественных торговых услуг потребителю. Мотивация является средством обеспечения постоянной готовности к деятельности по оказанию услуг, а также повышения ответственности работника за выполнение порученного задания без строгого контроля со стороны руководителя, что особенно ценно при круглосуточном или ночном режиме работы магазинов. В целом, нами выделены следующие особенности, которые характеризуют деятельность по управлению персоналом в торговом бизнесе (рис.2.12).



Рис. 2.12. Особенности управления персоналом в торговом бизнесе
Составлен по материалам: [25, с. 87]

Одним из ключевых и актуальных вопросов развития торговой индустрии является усиление системы управления развитием культуры предпринимательства. Стратегии управления культурой предпринимательства, ее

развитие и регулирование призваны помочь решить многие сложные проблемы, встающие перед сотрудниками предприятия торгового бизнеса, в частности повышения качества оказания услуг, усиления сплоченности и единения коллектива, выработки приемлемых форм поведения и технологии выполняемых работ. Еще одной важной особенностью культуры предпринимательства предприятий торгового бизнеса является работа с внешней аудиторией. Разработка всех видов управленческих решений невозможна без использования системы показателей. Под показателем понимается количественно-качественная характеристика социально-экономических явлений и процессов в обществе. Причем качественная сторона его отображает сущность явлений и процессов в конкретных условиях места и времени, а количественная - его размер, абсолютную или относительную величину. Однако показатели, являясь одним из видов научных понятий, приблизительно отражают реальные процессы, лишь стремясь к истинному и полному отражению действительности, т.к. между материально-вещественными и информационными потоками, улавливаемыми и фиксируемыми человеком, нет полного однозначного соответствия.

В таблице 2.7 приведены социально-экономические показатели торгового предприятия, зависящие от уровня культуры предпринимательства

Таблица 2.7

Социально-экономические показатели торгового предприятия, зависящие от культуры предпринимательства

Экономические	Социальные
Норма прибыли	Выполнение миссии
Объем реализованной продукции	Степень удовлетворения общественных потребностей
Динамика роста рынка	Этические нормы
Эффективность деловых коммуникаций с партнерами по бизнесу и потребителями продукции	
Конкурентоспособность предприятия	

Источник: [15, с. 68]

Первая группа включает показатели, характеризующие экономические параметры – себестоимость, цену изделия и потребления, условия платежа и поставок, сроки и условия гарантии и т.д.

К группе социальных параметров в общем виде относятся параметры назначения (свойства товара, области его применения и функции, которые он предназначен выполнять); эргономические (соответствие товара свойствам человеческого организма); эстетические (внешнее восприятие товара). Особую группу параметров составляют нормативные. С них предлагается начинать оценку культуры предпринимательства. Они показывают, соответствует ли деловая культура стандартам, нормам, правилам, которые регламентируют границы и модели поведения. К их числу относятся показатели надежности выполнения договорных обязательств, степень и частота участия в социальных программах, долговечность деловых связей и т.д.

На основе изучения рынка и требований покупателей проводится сравнение по каждой группе параметров, т.е. выясняется насколько каждый параметр деловой культуры предприятия близок к параметру потребностей внешней среды.

Основной целью инноваций в культуре организации является повышение эффективности системной функции организации. Эффективность изменений можно определить, исходя из того, насколько достигнута цель управления деловой культурой.

Каждая компания стремится создать свою собственную уникальную культуру, которая не только отвечает требованиям промышленного развития страны и отражает основополагающие ценности общества, но и выражает философию создателей компании и представляет мировоззрение членов компании и ее руководства.

На наш взгляд, функцией культуры и поведением торговой организации управляет множество социально значимых ценностей. В новой организации на основании неких объединяющих принципов создаются группы, не однозначные в своем отношении к корпоративным ценностям. Каждая группа

со своей субкультурой является фактором, поддерживающим или подрывающим те ценности, которые провозглашает руководство компании. Субкультуры в организации действуют в противоречии, союзе и сосуществовании. И при этом каждая из них воздействует на организацию в целом. Задача менеджмента заключается в том, чтобы объединить и поддержать группы, близкие по духу культуре организации, и ослабить или разобщить те, которые ей противостоят. Этот закон управления культурой приводит к выводам: руководство компании не имеет полного контроля над корпоративной культурой; существует множество факторов, определяющих поведение сотрудников, отдельные из которых эффективнее действуют через членов рабочей группы, чем через формальное руководство компании.

Данные, характеризующие деловую культуру сотрудников компании приведены в приложении 2.

Данные, характеризующие состояние специфических элементов культуры подразделения приведены в приложении 3.

Данные, характеризующие культуру межгрупповых отношений в рамках направления и данные, характеризующие общее состояние культуры компании приведены в приложении 4.

В качестве системных показателей эффективности изменений культуры предпринимательства торговой организации могут рассматриваться показатели, представленные в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Показатели эффективности изменений культуры предпринимательства торговой организации, используемые на предприятиях Белгородской области

Показатель	Методика расчета
1	2
1. По единству цели (коэффициент достижения целей организации, результативность)	
сроки достижения поставленных целей (фактический период к плановому) - Кдц	$Кдц = \frac{Пф}{Пп}$ Пф - фактический период выполнения поставленных целей; Пп - плановый период выполнения поставленных целей.

эффективность планирования - Эдц	$Эдц = Кдц1 / Кдц0$ Кдц1 - коэффициент достижения целей за текущий период; Кдц0 - коэффициент достижения целей за предыдущий период.
По удовлетворенности своей ролью (коэффициент функциональности)	
производительность труда Пт	$Пт = Q / Чраб.ф$ Q - объем произведенной продукции за период; Чраб.ф – число человеко-часов, отработанных в течение данного периода времени.
эффективность труда Эп	$Эп = Пт1 / Пт0$ Пт1 - производительность труда за текущий период; Пт0 - производительность труда за предыдущий период.
По удовлетворенности своим статусом в иерархии (коэффициент управляемости)	
количество невыполнения распоряжений и заданий на одного работника Кнр	$Кнр = \sum Др / Чраб.ф.$ $\sum Др$ – количество распоряжений за период.
эффективность распорядительных функций менеджмента организации Энр;	$Энр = Кнр1 / Кнр0$ Кнр1 - коэффициент невыполнения распоряжений за текущий период; Кнр0 - коэффициент невыполнения распоряжений за предыдущий период.

Источник: [10, с. 121]

Эти показатели торговой организации могут быть рассчитаны на основе: анализа организационной документации; анкетирования, тестирования и т.д.

Следовательно, уровень предпринимательской культуры торговой организации может быть определен ростом доходности предприятия в определенный временной период.

Экономическим показателем, характеризующим уровень предпринимательской (деловой) культуры, служит гудвилл, представляющий собой условную стоимость деловых связей, квалификации персонала, имиджа, репутации, интеллектуальной собственности, фирменного стиля, торговой марки и прочих нематериальных активов организации. Гудвилл определяется как разность между рыночной стоимости фирмы и стоимостью ее нематериальных активов, зафиксированных на балансе.

Одним из существенных параметров, по которому можно оценить уровень деловой культуры и по которому потребители и общественность будут

судить о ней, является качество предлагаемой продукции и обслуживания клиентов. Если предприятие имеет много жалоб при обслуживании клиентов в магазине, это означает, что на низком уровне может находиться культура труда (соблюдение норм безопасности труда, условия работы рабочих и т. п.), производственная культура (то есть уровень автоматизации производства, эксплуатируемое оборудование, характер производственной структуры и т. д.); технологическая культура (используемая технология продаж товаров, проработка технологического процесса и др.);

Так как все компоненты деловой культуры организации тесно взаимосвязаны, низкий культурный уровень одной из составляющих говорит о невысоком уровне культуры организации в целом.

Разработка мероприятий по совершенствованию деловой культуры проводится на основополагающих принципах формирования успешной деловой культуры фирмы:

1. Системности - который предопределяет рассмотрение формируемой деловой культуры как системы взаимосвязанных элементов, изменение которой возможно только за счет изменения каждого.

2. Комплексности - который предопределяет рассмотрение деловой культуры с учетом влияния психологических, социальных и организационно - экономических факторов.

3. Региональное - который предопределяет при формировании деловой культуры учет национальных особенностей, менталитета, обычаев региона, страны, в которой базируется и действует компания.

4. Историчности - обуславливающей: необходимость соответствия системы ценностей компании и практики межличностных отношений основополагающим современным человеческим ценностям; учет их динамики во времени.

5. Научности - который предопределяет необходимость использования научно - обоснованных методов и решений при формировании сильной деловой культуры.

6. Ценностной ориентации - т.е. базовой ориентирующей роли системы ценностей для всей системы, обуславливающей деловую культуру.

7. Сценарности - т.е. представления всех рекомендаций, определяющих и регулирующих отношения и действия персонала компании в виде сценария, описывающего содержание деятельности всех сотрудников компании, предписывающего им определенный характер и стиль поведения.

8. Эффективности - который предполагает необходимость целенаправленного воздействия на элементы деловой культуры и на ее атрибуты с целью достижения наилучших социально - психологических условий деятельности персонала компании.

Таким образом, комплексная оценка деловой культуры состоит из совокупности качественных и количественных показателей, и включает в себя определение ее типа и оценку уровня. Знание типа деловой культуры позволяет выявить наиболее характерные ее черты, особенности управления, тенденции развития, положительные и отрицательные характеристики, соответствие условиям внешней и внутренней среды; знание уровня деловой культуры позволяет принять решение о ее совершенствовании.

2.3. Оценка факторов и условий, влияющих на формирование культуры предпринимательства предприятий торгового бизнеса Белгородской области

Под условиями окружающей среды понимаются те ее характеристики, которые извне противостоят организации и должны быть учтены при стратегическом планировании деловых коммуникаций и формировании деловой культуры предприятия. Основные требования к проводимому в этой области анализу в широком смысле заключаются в том, чтобы выявить вероятность реализации имеющихся и намечающихся шансов экономического роста и предупредить надвигающиеся извне риски.

На основании изучения коммерческой практики и анализа работ авторов [7,10,16,20,23,26,28,29,37,38,49,51,52,61,63] можно выделить факторы и

условия внешней и внутренней среды, с учетом их управляющего воздействия на деловую культуру предприятия (рис. 2.12).

1. Факторы внешней среды косвенного воздействия:

- политические (стабильность политической ситуации, национальные традиции);
- юридические (стабильность и развитость действующего законодательства, правовое обеспечение бизнеса);

Основные факторы формирования деловой культуры предприятия						
Социально-психологические	Нормативные	Организационно-правовые	Экономические			
Внешние (рынок)		Внутренние (предприятие)	Внешние (рынок)		Внутренние (предприятие)	
Назревшая общественная потребность в данном виде услуг	Стандарты качества, безопасность потребления	Соответствие деятельности целям и задачам предприятия	Приемлемость предлагаемого ассортимента по показателям: цена / качество		Приемлемость предложения товаров по показателю прибыльности	
			Цена	Качество	Затраты	Доход
Востребованность		Законность	Экономическая выгода потребителя		Экономическая выгода производителя	

Рис. 2.12. Основные факторы формирования деловой культуры
Предприятия

Составлен по материалам: [21, с. 39]

- хозяйственные (развитость инфраструктуры бизнеса);
 - налоговые (уровень налогообложения, тенденции изменения).
2. Факторы внешней среды прямого воздействия, к ним относятся:
- партнеры по бизнесу (слияния, кооперация);
 - поставщики (долгосрочные контракты, надежность взаиморасчетов);
 - потребители (текущие, специфические и перспективные требования рынка);
 - конкуренты (методы ведения конкурентной борьбы);

- покупательная способность населения (уровень доходов, потребления данной продукции);
- тип рынка (рыночные правила, структура, стадия жизненного цикла рынка);
- сила конкурентной борьбы (наличие аналогичного товара, количество конкурентов, количество товаров-заменителей, объем потенциального спроса);
- владение новыми технологиями (продвижение товара, рекламных кампаний, работа с поставщиками и потребителями, маркетинговых исследований).

3. Факторы внутренней среды включают в себя:

1. конкурентный потенциал фирмы (имидж и внутренний потенциал: эффективность системы управления, достоверность информации, наличие научных, кадровых, финансовых и материальных резервов);
2. ценности, нормы и правила предприятия (социально-психологические модели управления, организации труда, поведения);
3. характеристики товара (конкурентоспособность, ассортимент, прибыльность, быстрота реализации, доступность товара);
4. стратегия фирмы (наступательная, лидирующая и т.д.);
5. цели предприятия (рост, диверсификация, интеграция и т.д.).

Усилиями менеджмента предприятия основные факторы, влияющие на его предпринимательскую культуру, могут быть изменены (кроме факторов косвенного воздействия внешней среды). В первую очередь это зависит от владения новыми технологиями и конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции.

Из большого количества эндогенных и экзогенных факторов, влияющих на функционирование и развитие деловой культуры в качестве групповых можно выделить следующие:

1. Социально-экономическая значимость (формирование системы положительных коммуникаций и удовлетворение потребности внешней среды объемом и качеством системной функции).
2. Развитие миссии предприятия (место и роль организации, как составного элемента в структуре системы более высокого уровня).
3. Реализация стратегии организации (достижение целей и решение задач развития предприятия).
4. Организационная культура предприятия (формальный состав функциональных элементов и формальная система структурных взаимосвязей (иерархия)).
5. Корпоративная культура (содержание функционального состава и неформальная иерархия корпоративной среды).
6. Технологическая культура и элементы производственного процесса (уровень технологии и материальные ресурсы).
7. Элементы взаимодействия со средой (социальные, культурные и экономические связи с внешней средой (имидж)).

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это:

- цели;
- задачи;
- структура;
- технология;
- люди.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой, но одна организация не может быть островом в себе. Организация полностью зависит от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которые они стремятся достичь. Факторами, влияющими на формирование деловой культуры и структуры персонала, яв-

ляются цели и задачи, стоящие перед организацией. К основным из них можно причислить качество изготавливаемой продукции и получение прибыли.

Неоспоримое влияние на деловую культуру предприятия торговой сферы оказывает внешняя среда - окружение: экономическое, финансовое, юридическое, политическое, технологическое, которое требует деловой культуры, хорошо приспособляющейся и отвечающей ценностям времени, чтобы все было отлажено и определено кому, чем заниматься и какую продукцию предлагать потребителям.

Отметим, что при формировании системы управления деловой культурой используют методы подготовки и обоснования управленческих решений. Выбор метода зависит от типа решаемых проблем.

Групповая оценка по неструктурированным проблемам формируется в процессе экспертного исследования. Задачи экспертного оценивания исследуемых объектов делятся на задачи парных сравнений, ранжирования, классификации, численной оценки. Для обработки экспертной информации и получения результирующей оценки используются статистические методы. К методам реализации решений относятся административные, экономические и социально-психологические. Поиски оптимальных управленческих решений и разработка эффективных методов их реализации становятся в настоящее время решающими факторами выживания фирмы в конкурентной борьбе.

Устойчивость культуры организации зависит от трех параметров: глубины проникновения культуры организации в организационные отношения, широты понимания и использования культуры организации персоналом, гармоничности культуры организации с культурой внешней среды.

Широта понимания и использования деловой культуры организации оценивается тремя уровнями отношений количества сотрудников, сознательно придерживающихся принятой в компании деловой культуры к общему количеству работников:

- абсолютный уровень 80-100%
- средний уровень 50-60%

- низкий уровень 20-30%

Гармоничное сочетание культуры организации с культурой внешней среды определяется законом композиции и пропорциональности. Согласно этому закону, условием гармонии является наличие всех необходимых элементов (композиция) в требуемой пропорции. Гармоничность оценивается субъективно по естественности поведения сотрудника в компании, с клиентом, поставщиком и потребителем. Выделяют три уровня гармоничности:

- полная гармония - использование хорошо сочетающихся правил и норм;
- средняя гармония - использование в большей мере сочетающихся и в меньшей мере - антагонистических правил и норм;
- дисгармония - использование сильно отличающихся, часто противоположных (антагонистических) правил и норм.

По значениям трех параметров можно оценить уровень устойчивости культуры организации (табл. 2.9), который будет определяться наличием более низкого значения (уровня) параметров культуры организации.

Таблица 2.9

Оценка уровня устойчивости предпринимательской культуры
торгового предприятия по значениям ее параметров

Значения (уровни) параметров культуры			Уровень устойчивости
Познание	Широта	Гармоничность	Высокий, средний, слабый
Ассоциированное	Абсолютная, средняя, низкая	Полная, средняя, дисгармония	

Источник: [11, с. 194]

Например, при наличии дисгармонии культуры организации с культурой внешней среды уровень устойчивости будет слабым при любых значениях параметров глубины и широты культуры организации; при ассоциированной глубине уровень устойчивости культуры организации будет средним при всех значениях широты и гармоничности.

Для управления состоянием устойчивости культуры торговой организации необходимо использовать ряд приемов, среди них:

- установление приоритетов параметров культуры организации;
- выработка эффективных критериев оценки параметров культуры организации;
- постоянная оценка параметров культуры организации;
- сравнение параметров культуры организации с общественно-прогрессивными нормами и правилами;
- проведение организационных, экономических, психологических мероприятий по усилению, ослаблению или стабилизации значений параметров культуры организации;
- разработка более эффективных элементов символики культуры организации.

Таким образом, оценка уровня должна осуществляться в трех взаимосвязанных аспектах: функциональном, элементном и организационном, рассмотренные классификации и методики оценки деловой культуры торговой организации предполагают сугубо субъективный подход к оценке, связанный с личным видением деловой культуры и ее индивидуальной оценкой персоналом. Надо заметить, что принципиальная разница в определении наиболее общих признаков деловой культуры отсутствует. В основном отличие классификаций состоит в формулировке названий. Нами предлагается системный подход, основанный на взаимосвязях и зависимостях социальных и экономических показателей коммуникативных процессов и деятельности организации.

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СИСТЕМЕ ТОРГОВОГО БИЗНЕСА

3.1. Алгоритм оценки культуры предпринимательства торгового предприятия

Формируя культуру предпринимательства, или деловую культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и деловой в частности. Его задача – понимать роль и место его личной и деловой культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

Задача развития деловой культуры предприятия не имеет единственно правильного решения. Подобные системы сложны и уникальны.

Однако можно предложить целесообразный перечень этапов разработки проблемы, который используется в науке, а ее достижения показывают, что научный метод решения проблем достаточно эффективен.

Этапы развития деловой культуры предприятия предполагают:

1. Определение широкого круга специалистов для подготовки аналитических и прогностических докладов по перспективам развития фирмы.
2. Заслушивание докладов, определение состава и границ тем и времени на их рассмотрение.
3. Определение круга субъектов развития фирмы: групп и личностей, на которых повлияют изменения в фирме и которые способны повлиять на развитие событий.
4. Ранжирование субъектов и определение трех наиболее важных. Разработчики стратегии пришли к выводу, который сейчас признан хрестоматийным: наиболее важные группы - это клиенты компании, ее акционеры и сотрудники.

5. Уточнение ожиданий каждой из групп и прогнозирование динамики их ожиданий.

6. Определение конечных результатов развития фирмы, показателей, критериев эффективности и достижения конечных результатов.

7. Определение состава возможных критических событий, способных повлиять на развитие фирмы, в области политики, техники, клиентов, персонала, капитала и т. д.

8. Выбор наиболее существенных критических, кризисных явлений и их подробная разработка

9. Оценка степени вероятности наступления критических событий

10. Оценка степени вероятности взаимовлияния кризисных событий, их совместного действия.

11. Анализ полученных результатов, увязка по предыдущим фазам, уточнение ожиданий субъектов, конечных результатов и т. п., доработка проекта.

12. Разработка сценариев развития фирмы в случаях если:

– развитие пойдет своим естественным путем, следуя существующей логике;

– произойдут радикальные изменения на рынке;

– произойдут радикальные изменения в правительстве и административных органах;

– произойдут радикальные экономические события типа кризиса экономики.

13. Выяснение степени готовности фирмы к развитию по каждому из сценариев.

14. Разработка планов мероприятий, поведения фирмы в условиях развития событий по каждому из сценариев в случае применения той или иной стратегии: реактивной, активной внутренней, активной внешней, комбинированной.

15. Выбор нескольких альтернативных вариантов действий, имеющих наиболее долгосрочные последствия для предприятия.

16. Подключение проектных групп для детальной разработки и планирования отдельных альтернативных вариантов развития и действий фирмы.

Эта последовательность на наш взгляд, подходит и для решения проблем, относящихся к культуре торгового предприятия и ее отдельным элементам.

Для организации управления деловой культурой предприятия можно пользоваться достаточно большим набором базовых материалов, разработок, причем зачастую много полезного можно извлечь из областей знаний, казалось бы, не имеющих прямого отношения к объекту исследования.

Управление деловой культурой предприятия – это, по сути, управление его развитием, поскольку деловая культура предприятия - это все материальные и духовные коммуникации, что использует предприятие во внешней среде, включая и то, как это используется, с какими целями, каким образом.

К этапам управления деловой культурой можно отнести:

- предварительный анализ состояния и тенденций развития деловой культуры;
- определение и возможно более точная формулировка проблем;
- исследование проблем, выявление причин их возникновения, характера, движущих сил (факторов), субъектов, причастных к их возникновению и т. д.;
- выдвижение гипотез, определяющих возможность пути, способы решения проблем;
- проверка гипотез, проведение экспериментов;
- анализ и интерпретация результатов проведенных экспериментов;
- разработка механизмов реализации мероприятий, проведение которых способствует решению проблем;

- институционализация решений: проведение реорганизационных мероприятий, назначение ответственных лиц, определение стимулов и санкций за исполнение и неисполнение соответственно правил и норм деловой культуры предприятия; разработка программ усвоения деловой культуры предприятия;
- превращение мероприятий в элемент культуры, в повседневность;
- организация постоянного мониторинга состояния деловой культуры, диагностики состояния ее элементов.

Целью управления деловой культурой организации является максимизация функции предприятия во внешней среде. Задачей управления деловой культурой организации является приведение системы внешних коммуникаций в состояние, позволяющее повысить эффективность интегральной функции предприятия путем достижения синергетического эффекта коммуникативной функции деловой культуры в рамках обязательств (контрактов, договоров) и достигнутых, принятых условий, норм (конвенций) между хозяйствующими субъектами. Нами предложен алгоритм оценки предпринимательской культуры торгового предприятия (рисунок 3.1). Предлагаемая методика предусматривает оперативное руководство этапами аналитической работы, которая включает:

1. Составление плана (определение темы, цели анализа и направлений использования его результатов, разработка программы, календарного плана и распределение работы между исполнителями, определение взаимосвязанных показателей и факторов и их группировка).

2. Подготовка информации для анализа и организации ее проверки (определение источников информации, проверка ее достоверности, разработка аналитических таблиц).

3. Проведение анализа (раскрытие связей и зависимостей между составными показателями).

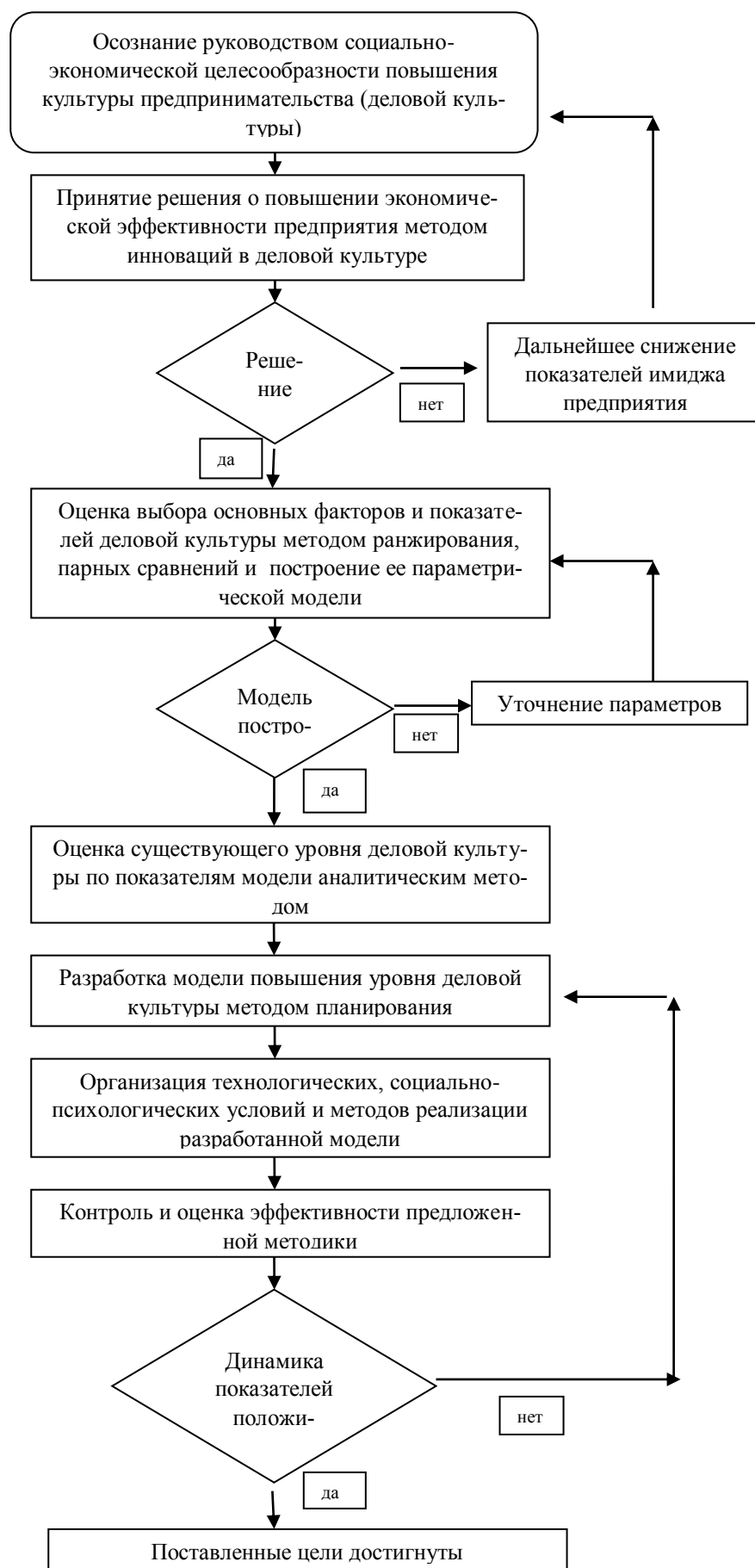


Рис. 3.1. Примерный алгоритм оценки деловой культуры предприятия

Нами предлагается методика оценки эффективности предпринимательской (деловой) культуры торгового предприятия. Данная методика позволяет выявить проблемную функциональную область, детализировать проблему и разработать предложения по формированию системы управления деловой культурой.

Оценка состоит из следующих этапов:

1. Экономическая оценка деловой культуры по результатам деловых коммуникаций.
2. Формирование системы ценностей, норм и правил для моделирования поведения фирмы с деловыми партнерами Формирование сильной личностной культуры сотрудников.
3. Оценка эффективности управления деловой культурой предприятия
4. Оценка экономической эффективности проведенных мероприятий по управлению деловой культурой предприятия.

Разберем подробно предложенную нами методику оценки поэтапно.

Деловые коммуникации торгового предприятия можно рассматривать на трех уровнях:

1. Экономический уровень, направленный на эффективное проведение товарообменных операций фирмой и в основном включающий и работу с потребителями и клиентами фирмы.
2. Социально-экономический, направленный на укрепление рыночных позиций и развитие экономических коммуникаций фирмы, включающий работу по повышению конкурентоспособности фирмы (борьба с конкурентами) и работу с деловыми партнерами по бизнесу.
3. Социальный уровень, направленный на формирование положительного имиджа фирмы и включающий работу отдела для налаживания социальных коммуникаций в рамках региональных и федеральных социальных программ.

Этап 1. Оценка эффективности деловой культуры предприятия с этой точки зрения является оценка показателей (таблица 3.1):

Таблица 3.1

Показатели оценки эффективности деловой культуры торгового предприятия

Показатель	Характеристика	Предлагаемая оценка показателя
личное умение работы с клиентами (Пл.)	Характеризуется личной культурой менеджера и оценивается показателем времени ведения переговоров на различных уровнях деловых коммуникаций с контрагентами до момента достижения результата (заключения соглашения или отказ от сделки)	$Пл. = От. / Ок.к.$ где Пл. - среднее время переговоров уровня, затраченное менеджером фирмы на одного контрагента; От - общее время, затраченное менеджером фирмы на переговоры с контрагентами уровня за период; Ок.к. - общее количество контрагентов уровня, с которыми менеджер фирмы вел переговоры за данный период.
качества деловой культуры организации или качества внешнего труда, функционирования фирмы (Кдо)	Оценивается по количеству незаключенных сделок из общего числа реальных контактов с контрагентами фирмы за период	$Кдо. = Др. / Ок.д.к.$ где Кдо. - доля экономически эффективных деловых коммуникаций за период; Др - количество незакрепленных договорами деловых коммуникаций за период; Ок.д.к. - общее количество деловых переговоров, контактов и коммуникаций за период.
надежности фирмы по критерию выполнения обязательств (Но.)	Оценивается по количеству и длительности задержек выполнения фирмой своих обязательств по времени за период	$Но = Тз.о. / Ок.об.$ где Но - эффективность выполнения фирмой своих обязательств перед контрагентами; Тз.о. - общее время задержек по обязательствам фирмы перед контрагентами за период; Ок.об.- количество обязательств фирмы к выполнению перед своими контрагентами за период.

- личного умения работы с клиентами (Пл.).
- качества деловой культуры организации или качества внешнего труда, функционирования фирмы (Кдо).
- надежности фирмы по критерию выполнения обязательств (Но)

Этап 2. Формирование системы ценностей, норм и правил для моделирования поведения фирмы с деловыми партнерами Формирование сильной личностной культуры сотрудников.

Формирование прогрессивной (сильной) личностной деловой культуры сотрудников проводится в двух направлениях:

- путем отбора и приема новых сотрудников, обладающих сильной личностной деловой культурой;
- путем воздействия на параметры личности с целью усиления ее деловой культуры.

Первым этапом этой работы является сбор личностных данных, характеризующих состояние деловой культуры.

Вторым этапом формирования личностной деловой культуры сотрудников компании является оценка ее качества у сотрудников компании. Основными мероприятиями по улучшению личностной деловой культуры сотрудников являются:

- 1) разработка курса изучения и формирования личностных ценностей у сотрудников компании, обеспечивающих их сочетаемость и согласованность с базовыми ценностями;
- 2) разработка курса психотренинга, позволяющего улучшить психологические параметры (черты характера) сотрудника;
- 3) обучение стилю, этике и эстетике делового поведения и тренаж;
- 4) создание эффективной системы «культурного отбора» новых сотрудников компании.

Как правило, набор и отбор персонала любой компании преследует цель: найти людей, обладающих необходимыми знаниями, навыками и способностями для успешного выполнения работы, а набор личностных качеств, необходимый для претендента на вакансию, чаще всего определяется в соответствии с требованиями сложившейся в компании корпоративной культуры.

Этап 3. Оценка эффективности управления деловой культурой предприятия. Оценкой эффективности управления деловой культурой предприятия торгового бизнеса является оценка динамики изменений показателей: Пл., Кдо, Но.

К показателям динамики изменений личной деловой культуры и деловой культуры предприятия торгового бизнеса можно отнести:

1. Динамику затрат времени на проведение переговоров.

2. Динамику доли некачественных деловых коммуникаций фирмы.

3. Динамика уровня опозданий в выполнении фирмой принятых на себя обязательств.

Эти показатели могут быть так же рассчитаны на основе анализа организационной документации, анкетирования, тестирования и сведены в информацию, необходимую для расчета, в таблицу 3.2.

Таблица 3.2

Параметры расчета динамики изменений личной деловой культуры и деловой культуры предприятия торгового бизнеса

1. Динамика затрат времени на проведение переговоров			
Период (до и после изменения уровня предпринимательской культуры)	Уровни деловых коммуникаций (i=1,2...n)	Количество коммуникаций за период по уровням	Время, затраченное менеджером на деловые коммуникации
2. Динамика доли некачественных деловых коммуникаций фирмы			
Период (до и после изменения уровня предпринимательской культуры)	Общее количество деловых коммуникаций (Ок.д.к.)	Количество незакрепленных договорами деловых коммуникаций (Кдо)	-
3. Динамика уровня опозданий в выполнении предприятием принятых на себя обязательств			
Период (до и после изменения уровня предпринимательской культуры)	Количество принятых фирмой обязательств за период (Ок.об)	Всего опозданий по обязательствам перед контрагентами за период, дней (Тзо)	-

Общая динамика роста или эффективность принятия решений по управлению деловой культурой предприятия торгового бизнеса определяется суммированием произведений веса показателя на его оценку и соотношение их по данным за различные периоды. Минимизация отклонений по выбранным показателям свидетельствует о положительной динамике деловой культуры и большем уровне деловых качеств фирмы (табл.3.3).

Таблица 3.3

Расчет эффективности управленческих решений по изменению деловой культуры предприятия

Показатель	Вес показателя	Окончательная оценка	
		Период до изменений	Период после реализации управленческих решений
Затраты времени
Доля некачественных деловых коммуникаций
Уровень невыполнения обязательств
Общий итог (И)		И0	И1

Полученные значения $И1 < И0$, означают положительную динамику деловой культуры предприятия и рост уровня деловых качеств фирмы.

Этап 4. Оценка экономической эффективности проведенных мероприятий по управлению деловой культурой предприятия.

Конечной целью изменения деловой культуры является рост прибыльности организации. В конечном итоге повышение уровня деловой культуры коммерческого предприятия, аккультурация персонала означает рост прибыли, эффективности экономической составляющей интегральной функции организации за определенный временной период.

Экономический эффект и эффективность проведенных мероприятий по управлению деловой культурой организации оценивается абсолютным и относительным показателями итоговых оценок прибыли предприятия до и после проведенных управленческих мероприятий.

$$\text{ЭАэ} = (\text{Пр}1 - \text{Пр}0); \quad (3.1)$$

$$\text{ЭОэ} = (\text{Пр}1 / \text{Пр}0) \times 100\% \quad (3.2)$$

Вместе с тем, под эффективностью управляющей подсистемы (органа управления) понимается соотношение между результатами ее функционирования, направленного на достижение разнообразных целей, объекта

управления и затратами, связанных с осуществлением этого функционирования.

Результативность управления деловой культурой коммерческого предприятия на основе анализа эффективности формирования договорных отношений характеризует показатель рентабельности, позволяющий оценить какую прибыль имеет коммерческое предприятие с каждого рубля средств, вложенных в реформирование деловой культуры.

Так же расчет эффективности управления деловой культурой коммерческого предприятия (Эф) можно провести по критерию рентабельности, по формуле:

$$\text{Эф} = (\text{Пб1} - \text{Пб0}) / \text{Зп} \quad (3.3)$$

где: Пб1 - балансовая прибыль после проведения реформ в сфере деловой культуры коммерческого предприятия;

Пб0 - балансовая прибыль коммерческого предприятия до реформирования за аналогичный период времени;

Зп - полные затраты на реализацию изменений деловой культуры коммерческого предприятия.

Необходимо отметить, что управляющая подсистема не является самостоятельной, обособленной системой, обеспечивающей какой - либо конечный результат своей деятельности. Она существует и функционирует лишь во взаимосвязи с управляемой подсистемой (объектом управления), в результате чего создается конечный результат всей системы управления. Следовательно, оценка эффективности системы управления в определенной степени зависит от показателей эффективности функционирования деловой культуры и тем самым является характеризующим показателем эффективности последней.

Оценка эффективности изменения деловой культуры возможна по положительной динамике приведенных выше, выбранных нами показателей. Несомненно, что рост и усиление деловой культуры, ее улучшение повышает

экономическую эффективность коммерческого предприятия и формирует его положительный имидж.

Пример оценки формирования деловой культуры коммерческого предприятия проведем на примере ООО «Белагропромторг» (рассмотрим отдел договоров предприятия), которое зарегистрировано 27.11.1998 г. постановлением Администрации города Белгород за государственным регистрационным номером АОО-1147/0896. ООО «Белагропромторг» имеет основной государственный регистрационный номер 1025100833966, присвоенный 06.08.2002 г. Действующая редакция устава принята 19.04.2002 года. Основным направлением деятельности ООО «Белагропромторг» является оптовая и розничная продажа продуктов питания.

В таблице 3.4 представлены основные финансовые результаты деятельности предприятия.

Таблица 3.4

Финансовые результаты деятельности предприятия

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/ 2014	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2014
Выручка, тыс. руб.	977 576	1 658 612	1 742 005	681 036	764 429	69,67	78,20
Валовая прибыль, тыс. руб.	423 501	840 227	700 661	416 726	277 160	98,4	65,44
Себестоимость, тыс. руб.	554 075	818 385	1 041 344	264 310	487 269	47,70	87,94
Прибыль от продаж тыс. руб.	334 309	603 132	535 375	268 823	201 066	80,41	60,14
Чистая прибыль тыс. руб.	94 238	315 302	264 525	221 064	170 287	234,58	180,70

Из таблицы видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 977 576 тыс. руб. на 31.12.2014 г. до 1 742 005 тыс. руб. на 31.12.2016 г.). За анализируемый период изменение объема продаж составило 764 429 тыс. руб. Темп прироста составил 78,2%. Валовая прибыль на 31.12.2014 г. составляла 423 501 тыс. руб.

За анализируемый период она возросла на 277 160 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент, и на 31.12.2016 г. составила 700 661 тыс. руб. Прибыль от продаж на 31.12.2014 г. составляла 334 309 тыс. руб. За анализируемый период она так же, как и валовая прибыль, возросла на 201 066 тыс. руб., и на 31.12.2016 г. прибыль от продаж составила 535 375 тыс. руб., так же, как и валовая прибыль, осталась на прежнем уровне. Показателем снижения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост себестоимости по отношению к росту выручки. Рост себестоимости, в то время как выручка выросла на (78,2 %) составил 87,94 %). Рассмотрим методику расчета на анализе деятельности отдела договоров предприятия. Необходимые данные для оценки уровня деловой культуры отдела договоров ООО «Белагропромторг» приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Показатели деловой культуры отдела договоров
ООО «Белагропромторг» на начало периода реформирования
(ноябрь 2015 г.)

Общие показатели, необходимые для оценки деловой культуры отдела договоров	
1	2
Личное умение работы с клиентами (Пл.)	
От	31,4 час
Экономический (документация по потребителям и клиентам предприятия)	
Ок.к	18ед
От.	12,6час
Пл.э	0,7час
Социально-экономический (работа с деловыми партнерами по бизнесу, оценка конкурентов)	
Ок.к	8ед
От.	11,2час
Пл.сэ	1,4час
Социальный (создание благоприятного имиджа предприятия, налаживания социальных коммуникаций в рамках региональных и федеральных социальных программ)	
Ок.к	2ед
От.	7,6час
Пл.с	3,8час

Продолжение таблицы 3.5

1	2
Пл	1,97час
Показатель (Кдо)	
Др	13ед
Ок.д.к	28ед
Кдо	0,46
Показатель (Но)	
Тз.о	8дн
Ок.об	15ед
Но	0,53

Тогда:

$$Пл = \sum Пли / nхОт \quad (3.4)$$

где $\sum Пли$ - сумма временных затрат на единицу переговоров на всех уровнях;

n - количество уровней переговорного процесса

$От$ - общее время, затраченное на переговоры за период

$$Пл = \sum Пли / nх Отi = (0,7+1,4+3,8) / 3 \times 31,4 = 5,9 / 94,2 = 0,062;$$

Этап 2. Организация работы по формированию системы ценностей, норм и правил сильной личной деловой культуры и культуры отдела договоров ООО «Белагропромторг».

Формирование сильной деловой культуры включает следующие основные стадии.

На первой стадии руководство проанализировало состояние деловой культуры отдела договоров и ее значение для деятельности ООО «Белагропромторг». Результатом этой стадии явилось решение высшего руководства о разработке программы формирования сильной деловой культуры отдела договоров.

На второй стадии проводилась организационная подготовка решения проблемы: были назначены ответственные лица, сформированы рабочие группы. Центральная рабочая группа определила базовые параметры измененной предпринимательской культуры, составила и утвердила программу

реализации управленческих решений и изменений с указанием сроков и ответственных по стадиям и работам (табл.3.6).

Таблица 3.6

План мероприятий по изменению деловой культуры отдела договоров
ООО «Белагропромторг»

Мероприятия	Срок исполнения	Ответственный за исполнение
1. Определить и сформулировать цели и ценности: - сотрудников; - отдела договоров.	Февраль 2016 г. Март 2016 г.	Генеральный директор
2. Разработать «Корпоративный кодекс» (см. приложение).	Апрель 2016 г.	Генеральный директор
3. Разработать и ввести в действие должностные инструкции персонала отдела договоров	Апрель 2016 г.	Руководитель отдела договоров
4. Разработать «Стандарты рабочего поведения» для сотрудников	Май 2016 г.	Исполнительный директор
5. Разработать методику отбора и адаптации новых сотрудников отдела	Июнь 2016 г.	Руководитель отдела договоров
6. Подкорректировать систему морального и материального стимулирования отдела	Июль 2016 г.	Руководитель отдела договоров
7. Разработать систему оценки качества и количества труда сотрудников отдела	Июль 2016 г.	Руководитель отдела договоров
8. Разработать систему повышения степени участия сотрудников в управлении	Август 2016 г.	Исполнительный директор
9. Закрепить выше названные мероприятия в должностных инструкциях, корпоративном кодексе; назначить ответственных за контроль, определить формы и сроки проведения контроля за состоянием деловой культуры отдела договоров ООО «Белагропромторг».	Октябрь 2016 г.	Генеральный директор

На третьей стадии проводился анализ состояния деловой культуры отдела договоров: изучалась документация, проводился групповой опрос, собирались данные. На четвертом этапе было дано обоснование проектных па-

раметров элементов деловой культуры отдела и зафиксированы в документах и инструкциях ООО «Белагропромторг».

На пятом этапе были проведены практические мероприятия по усилению деловой культуры отдела. Соответствующие инструкции, документация, распоряжения были изучены персоналом и введены в действие. Проводилось обучение, тренаж, инструктаж по новым подходам к работе с контрагентами, клиентами и партнерами.

Данные для оценки уровня измененной деловой культуры отдела договоров ООО «Белагропромторг» приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Показатели деловой культуры отдела договоров
ООО «Белагропромторг» за период (ноябрь 2016 г.) после реформирования

Общие показатели, необходимые для оценки деловой культуры отдела договоров	
От	21,0час
Показатель (Пл)	
Уровень деловых коммуникаций	
Экономический	
Ок.к	21ед
Отэ	4,2час
Пл.э	0,2час
Социально-экономический	
Ок.к	6ед
Отсэ	4,8час
Пл.сэ	0,8час
Социальный	
Ок.к	6ед
Отс	12,0час
Пл.с	2,0час
Пл	1,0час
Показатель (Кдо)	
Др.	9ед
Ок.д.к	33ед
Кдо	0,27
Показатель (Но)	
Тз.о	5
Ок.об	24
Но	0,21

Тогда

$$Пл = \sum Плі / n \times Оті = (2,0 + 0,8 + 0,2) / 3 \times 21,0 = 1 / 21 = 0,048.$$

Для осуществления контроля руководящий персонал и сотрудники регулярно встречались на собраниях, семинарах, на которых рассматривали ход формирования сильной деловой культуры отдела договоров ООО «Белагропромторг», осуществляли обратный контроль, рассматривали, как влияют изменения культуры на: сплоченность коллектива, условия труда, психологический климат, на качество работы и прибыль компании.

Этап 3. Оценка эффективности управления деловой культуры отдела договоров ООО «Белагропромторг» по динамике роста результатов деловых коммуникаций.

1. Оценка динамики роста среднего времени, затраченного менеджером отдела договоров ООО «Белагропромторг» на одного контрагента, партнера, клиента.

Наглядно динамика роста показателя времени ведения переговоров на различных уровнях деловых коммуникаций с контрагентами до момента достижения результата (заключения соглашения или отказ от сделки) приведена на рисунке 3.2.

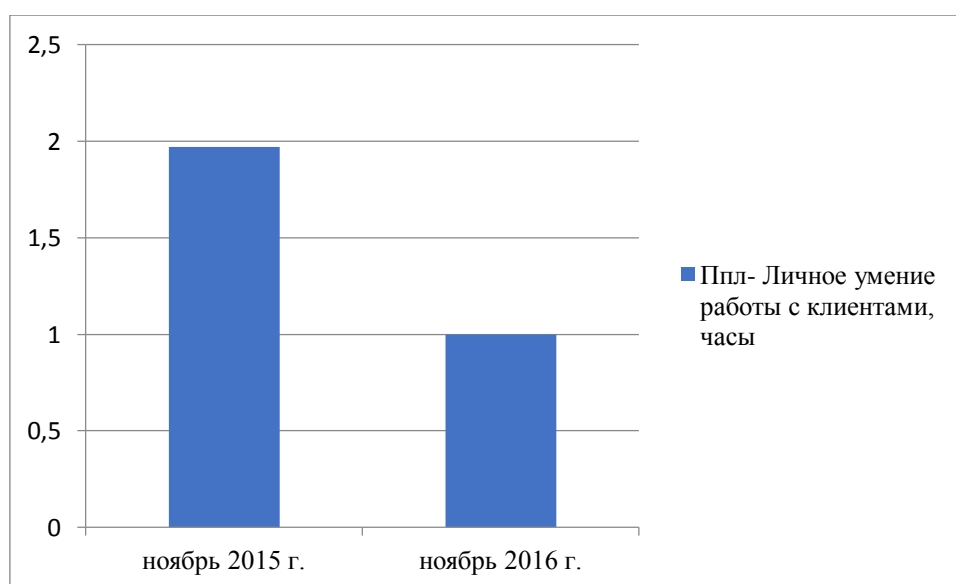


Рис. 3.2. Динамика снижения переговорного времени

Можно сделать вывод, что время переговоров снизилось, хотя общее количество контрагентов с которыми менеджер фирмы вел переговоры за данный период повысилось с 28 единиц до 33 единиц.

Динамика доли некачественных деловых коммуникаций представлена на рисунке 3.3.

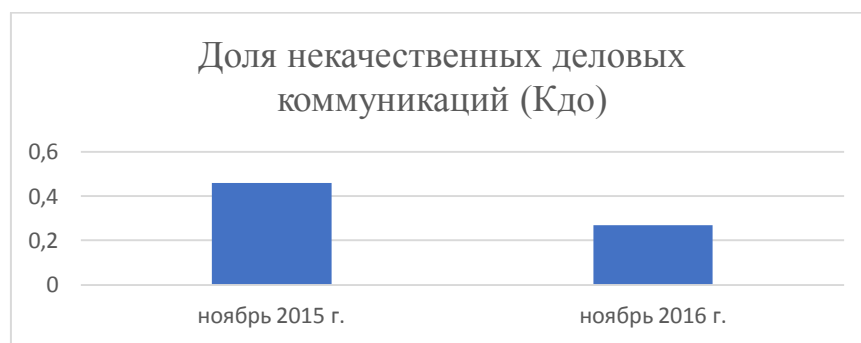


Рис. 3.3. Динамика доли некачественных деловых коммуникаций

Количество незакрепленных договорами деловых коммуникаций за период снизилось с 13 до 9 единиц, хотя количество общих деловых переговоров возросло с 28 единиц до 33 единиц, что говорит о повышении эффективности предпринимательской культуры предприятия.

Динамика уровня невыполнения обязательств представлена на рисунке 3.4.

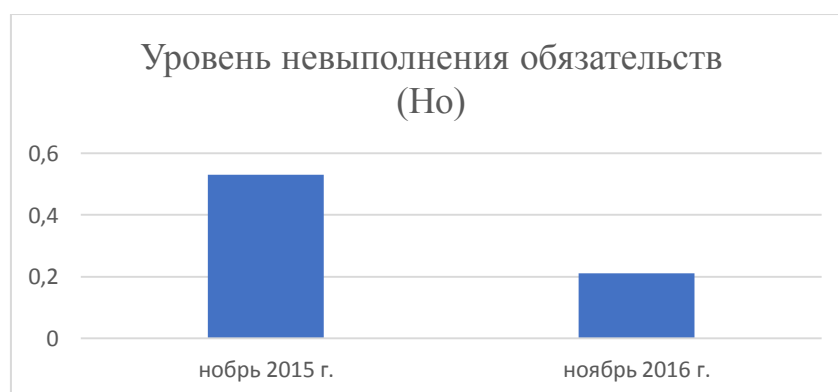


Рис. 3.4. Динамика уровня невыполнения обязательств

Динамика положительна, так как количество обязательств предприятия перед контрагентами повысилось с 15 единиц до 24 единиц, но время задержек по обязательствам перед контрагентами уменьшилось с 8 дней до 5 дней за аналогичный период.

Можно сделать вывод, что в отделе договоров за рассматриваемый период (после проведения мероприятий) существенно повысился уровень деловой культуры.

Минимизация отклонений по выбранным показателям свидетельствует о положительной общей динамике деловой культуры и большем уровне деловых качеств фирмы (табл.3.8).

Таблица 3.8

Расчет эффективности управленческих решений по изменению деловой культуры предприятия

Показатель	Вес показателя	Окончательная оценка	
		Период до изменений	Период после реализации управленческих решений
Затраты времени (Пл)	0,2	1,97	1
Доля некачественных деловых коммуникаций (Кдо)	0,2	0,46	0,27
Уровень невыполнения обязательств (Но)	0,6	0,53	0,21
Общий итог (И)		2,96	1,48

Полученные значения: $I1 = 1,48 < I0 = 2,96$, что означает положительную динамику деловой культуры отдела договоров ООО «Белагропромторг» и рост уровня деловых качеств фирмы.

Интегральный показатель деловой культуры фирмы рассчитывается по формуле:

$$Идк = (1-Пл) \times (1-Кдо) \times (1-Но);$$

$$Идк1 = (1-Пл1) \times (1-Кдо1) \times (1-Но1) = (1-0,048) \times (1-0,27) \times (1-0,21) = 0,95 \times 0,73 \times 0,79 = 0,548;$$

$$\text{Идк0} = (1 - \text{Пл0}) \times (1 - \text{Кдо0}) \times (1 - \text{Но0}) = (1 - 0,062) \times (1 - 0,46) \times (1 - 0,53) = 0,94 \times 0,54 \times 0,47 = 0,239.$$

$$\text{Оэу} = \text{Идк1} / \text{Идк0} = 0,548 / 0,239 = 2,293 \text{ или } 229,3\%$$

Т.е., по условию: при значении относительного показателя уровня вновь сформированной деловой культуры отдела (229,3%) > 100%) дает право говорить о росте уровня деловой культуры по сравнению с базовым в 2,3 раза.

Этап 4. Оценка экономической эффективности проведенных мероприятий по управлению деловой культурой ООО «Белагропромторг».

Уровень экономической эффективности проведенных мероприятий по управлению деловой культурой организации определяется ростом доходности предприятия в определенный период времени.

$$\text{ЭАэ} = (\text{Пр1} - \text{Пр0}) = 9559 - 6694 = 2865;$$

$$\text{ЭОэ} = (\text{Пр1} / \text{Пр0}) \times 100\% = 9559 / 6694 \times 100\% = 142,8\%$$

Т.е., если прибыль на ноябрь 2015 года, на начало периода формирования корпоративной культуры составляла 6694 тыс. руб., то после произведенных изменений размер прибыли на тот же период, на ноябрь 2016 года вырос до 9559 тыс. руб., то есть прирост составил 2865 тыс. руб. в месяц, а динамика роста прибыли ООО «Белагропромторг» составила 142,8%.

Следовательно, это подтверждает правильность выбранной методики управления деловой культурой предприятия, оценки эффективности проведенных мероприятий по укреплению корпоративной культуры отдела договоров ООО «Белагропромторг», а также обоснованность выводов по управленческим решениям, принятым менеджментом фирмы, подтвержденных фактическими данными.

Таким образом в качестве основы отличительных признаков интегрального показателя деловой культуры, мы предлагаем использовать при-

знаки группировки в соответствии со структурой объекта и в соответствии с основной их функцией.

Базовым элементом деловой культуры является личное умение работы с клиентами, культура сотрудника компании. Она рассматривается как подсистема 1-го уровня.

В качестве подсистемы 2-го уровня рассматривается качество внешних коммуникаций, культура подразделения компании, его сотрудников, объединенных единой производственной функцией.

В качестве подсистемы 3-го уровня рассматривается надежность фирмы, выполнение обязательств перед контрагентами, культура специализированных групп (отделов), или направление, выполняющее специфические функции. Иерархическое распределение параметров позволяет сделать процедуру оценки и управления деловой культурой организации более четкой и результативной.

Использование многоуровневого подхода позволяет учесть взаимодействие множества элементов различного характера, обуславливающих деловую культуру, выделить те, которые оказывают наибольшее влияние и найти пути эффективного воздействия на них. Он позволяет построить целостную картину объекта исследования и установить закономерности его функционирования и развития. На сегодня основной характеристикой внешнего окружения - экономического, финансового, конкурирующего, юридического, общественного, политического, технологического - является его непредсказуемый характер, и изменения в окружении требуют формирования того типа деловой культуры, который был бы наиболее чувствительным к изменениям, легко приспосабливающимся и быстро реагирующим.

Конечной целью изменения деловой культуры является повышение прибыльности организации. Этот показатель в свою очередь непосредственно связан с трудовым потенциалом организации. Предлагаемая методика позволяет выявить проблемную область личных и функциональных

взаимосвязей, детализировать проблему и разработать предложения по формированию эффективной системы управления деловой культурой.

Экономическая эффективность проведенных мероприятий по управлению деловой культурой организации оценивается абсолютным и относительным показателями итоговых оценок прибыли предприятия до и после проведенных управленческих мероприятий. Оценка эффективности в определенной степени зависит от показателей деловой культуры и тем самым, в свою очередь, является характеристикой эффективности последней.

3.2. Научно-практические рекомендации по повышению эффективности культуры предпринимательства

В России переход к современным структурам управления и эффективной организации деловых процессов на научных принципах не только необходим и возможен, но и становится главным средством осуществления экономических реформ.

Концепции развития науки и практики организации и главные направления нового организационно-управленческого мышления включают следующее:

1. Применение системного подхода в организации. При системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение системных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Применение системного подхода к организации деловых процессов облегчает для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно взаимосвязаны с внешним окружением.

2. Учет новой роли организации. Вопросы нововведений, интеграции и интернационализации являются основными и взаимосвязанными проблемами любой организации.

Нововведения становятся повседневным явлением. При этом проблема нововведения ставится широко: это не только новая техника или технология, но и нововведения экономические, организационные и управленческие. При высоких темпах научно-технического и социального прогресса передовыми становятся те системы организации деловых процессов, которые в состоянии быстро и эффективно осваивать результаты научно-технической революции.

Интеграция организации и личности одно из новых направлений интеграции. В условиях быстрых перемен организация, опирающаяся на пассивных работников, неизбежно отстает по сравнению с организацией, которой удалось мобилизовать активность работников, заставить их думать о новых способах работы, вовлечь в дело не только их руки, но и голову. В Японии, например, рабочий, который хорошо работает только руками, фирме не нужен.

Большое внимание должно быть уделено и необходимости международного сотрудничества в области совместной деятельности организаций, т.к. растет число международных корпораций и союзов типа общего рынка. Сама по себе тенденция международного разделения труда прогрессивна, она ориентирована на обеспечение максимального роста производительности труда международных компаний.

3. Признание социальной ответственности организаций перед человеком и обществом позволяет считать организацию деловых процессов крупнейшей социальной инновацией, обеспечивающей быстрый переход слабо-развитых стран в разряд развитых. Организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты, воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и внешнюю среду.

4. Новое организационно-управленческое мышление связано с осознанием необходимости включения человеческого фактора в систему организации и управления, опоры на развитие творческих способностей работников и самореализации их личности.

Весьма важным, хотя и не замеченным до недавнего времени фактором эффективности, является замена физического труда, квалифицированного и неквалифицированного знанием. В результате решающее влияние

на продуктивность оказывают уже не рабочие, а «работники знания» - менеджеры, организаторы, техники, специалисты.

В 90-х годах в теории управления организациями происходит изменение исходной концептуальной модели управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

5. Реинжиниринг или перестройка на современной информационной и технологической основе организации производственной и хозяйственной деятельности и управления.

Применение финансовых результатов в качестве цели организационных преобразований полностью согласуется с пониманием фирмы как коммерческого предприятия, целью которого является получение прибыли (дохода).

Однако следует иметь в виду, что во многих случаях нефинансовые измерители лучше свидетельствуют о достижениях организаций, перспективной эффективности управленческих моделей. Такими качественными критериями оценки выступают интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, полнота и комплексность технологий.

6. Управление изменениями. В основу эффективного реформирования фирмы должны быть заложены определенные положения:

- новые цели, требования и возможности;
- теоретические, научные достижения в области организации и управления (системная организация, программно-целевой подход и т. п.);
- отечественный прогрессивный опыт (новые возможности в оплате труда и социального управления);
- положительные традиции и достижения организации. Главным и определяющим всю концепцию реформирования организации является положение о принципиальной возможности кардинальным образом улучшить трудовую деятельность каждого работника и коллектива в целом, используя, прежде всего, не столько технический, сколько человеческий потенциал и его организационные возможности. С этой целью вся организационная, экономическая и социальная стратегия управления должна быть последовательно перестроена на создание условий, при которых каждый работник будет стремиться к эффективной работе коллектива, в котором он работает. Для достижения этой цели необходимо разработать программу, в которой все должно быть увязано по сферам деятельности, конечным результатам, срокам, конкретным мероприятиям.

7. Реформирование социальной структуры. Возможно использование системы управления по целям по направлениям:

- обновление кадрового состава с ориентацией на привлечение высокопрофессиональных специалистов;
- повышение уровня компетенции работников организации за счет ротации и обучения персонала на всех уровнях иерархии и по всем специальностям.

Определение цели включает в себя определение и выбор стратегии, которая осуществляется предприятиями в зависимости от ролевой и содержательной функции в процессе конкурентного взаимодействия.

8. Реформированию подлежит система оплаты и мотивации труда. Стимулирование, как тактика решения любой проблемы, является ориентацией на фактическую структуру ценностей интересов работника, на более полную реализацию трудового потенциала. Стремясь повысить конкурентоспособность фирмы, важно знать, какие параметры определяют ее судьбу, какие важны, а какие второстепенны, и разработать эффективную стратегию деловых коммуникаций.

Одной из важнейших частей системы управления, кроме таких элементов, как работники управления, функции и методы управления, информация и техника управления, является механизм управления. Он определяет гибкость и адаптивность системы управления и представляет собой систему правовых, экономических, мотивационных, и организационных правил и принципов, которые формируются в соответствии с действующим законодательством.

Задачей конкурентоспособной системы управления деловой культурой является формирование положительного имиджа предприятия, при котором оно может полностью использовать свой потенциал и преимущества. Функциями инновационной структуры является выработка управленческих решений по корректировке имиджа и деловой культуры с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Ей делегируются штабные полномочия по выработке предложений и принятия управленческих решений, воздействующих на различные формальные и неформальные объединения, корпоративные и организационные структуры в рамках организации.

9. Нововведение в деловую культуру тесно связано с имиджем организации, внешними коммуникациями, имеет большое стратегическое значение и может оказать сильное влияние на экономическое положение предприятия. Оно должно осуществляться под непосредственным контролем высшего руководства и в тесной связи с действующей системой управления. Основными целями и задачами инновационной структуры являются:

1. Получение, обработка, хранение, анализ и оценка информации о качестве деловых коммуникаций предприятия и ее динамике на основе изучения и сопоставления оценок внешними контрагентами коммуникативных процессов и отношения потребителей к выпускаемой продукции.

2. Выявление проблемного структурного звена организации, несоответствующего имиджу и принятым ценностям фирмы.

3. Выработка и предложение управленческих решений по корректировке деловой и общей культуры предприятия.

4. Планирование мероприятий стратегического и оперативного характера по повышению деловой культуры фирмы.

5. Контроль за реализацией спланированных мероприятий и выработанных решений,

6. Экономическая оценка применения и реализации выработанных решений по изменению деловой культуры организации.

Процесс формирования деловой культуры организации - длительный и трудоемкий процесс. Не смотря на уже произведенные мероприятия по внедрению предпочтительного типа культуры, требуется провести ещё множество изменений. Этот процесс может занять неопределенное время, осуществляется он постепенно и напрямую зависит от заинтересованности руководства.

В рекомендации по дальнейшему формированию деловой культуры организации включены так же следующие действия и мероприятия:

1. Провести обзор общего видения, ценностей, целей, задач и мероприятий, достойных внимания на корпоративном уровне. Разработать собственный вариант их приложения в каждом подразделении.

2. Пересмотреть и/или заново продумать действия, связанные с контактами с потребителями и прохождением потока информации от потребителя до организации.

3. Рассмотреть требования особых сегментов совокупности контрагентов и потребителей по социально-экономическим уровням и найти новые способы ответной реакции на эти требования.

4. Проверьте нынешние показатели времени ответной реакции на требования рынка и сравните их с теми же показателями ключевых конкурентов.

5. Постоянно анализировать эволюцию рынка, проводя совещания фокусных групп с теми людьми, которые наиболее тесно связаны с данным рынком.

6. Изучить наивысшие достижения конкурентов по качеству и поделиться результатами изысканий с работниками фирмы. Выслушать их соображения о том, как стать более конкурентоспособными.

7. Повысить стандарты оценки показателей деятельности. Решительно избавиться от всех слабых исполнителей.

8. Сформировать бригаду для оценки потенциала роста стержневых направлений бизнеса и четко определите новые, быстро растущие сферы приложения усилий, обладающие высоким потенциалом.

9. Внедрить систему менеджмента всеобщего качества.

10. Назначить ответственного за просмотр текущей литературы и периодических изданий о стратегических планах конкурентов.

11. Оценивать состояние механизмов повышения конкурентоспособности собственного подразделения разрабатывать рекомендации по изменению этих механизмов.

12. Подвергнуть анализу ключевые ценности организации в ракурсе акцентов на адхократические ценности. Поощрять внимание к стратегическому управлению.

13. Провести критический анализ нынешнего видения перспектив.

14. Эффективно заниматься как краткосрочным, так и долгосрочным планированием.

15. Отказаться от иерархической структуры в пользу более гибкой, чтобы подчеркнуть увеличение скорости преобразований и продемонстрировать акцент на устремленности в будущее.

16. Принять концепцию «одного голоса», возлагая ответственность за результат на лицо, принимавшее решение по данному вопросу.

17. Прогнозировать потребительские требования по всем пунктам контрактов и находите способы превышения этих требований.

18. Интенсивно знакомиться с литературой по концепции непрерывного совершенствования. Внедрять то, что приводит к успеху в других местах.

19. Провести совещание с целью обзора различий между преобразующим и переходным лидерством.

20. Разработать систему мер поощрения и вознаграждения новаторского отношения к делу на всех уровнях организационной структуры.

21. Разработать программу чтений по теме творческого отношения к изменениям и реализации изменений.

22. Назначить ответственного за просмотр текущей литературы по концепции организационного обучения. Осуществить изменения, которые улучшат способность организации обучаться более эффективно.

23. Включить всех работников в программу повышения квалификации, в рамках которой предусматривается практическое приложение творческого мышления, разъясняются стратегические причины повышения ответственности и базисные принципы организационного новаторства.

24. Изучать применение новых, особенно информационных технологий для создания тех альтернатив, которые более основательно полагаются на широкое многообразие информационных источников.

25. Переходить к обеспечению потребителей услугами, которые будут удивлять их и вызывать восторженное отношение.

26. Поддерживать честования, марку и имидж организации с целью обзора новых, экспериментальных идей работников фирмы.

27. Учредить атрибутику и знаки отличия, свидетельствующие о признании творчества и новаторства работников, бригад и подразделений.

Сильная деловая культура включает набор организационно - распорядительной документации (инструкций, методик, программ и т.д.), ком-

муникативных средств, элементов наглядной агитации, фиксирующих, раскрывающих, обучающих, направляющих духовную жизнь людей в рамках компании.

Основополагающим документом является «Корпоративный кодекс». В нем раскрывается философия компании, ее базовые ценности, цели и задачи по их достижению, подробно описаны все возможные ситуации, с которыми может столкнуться сотрудник (см. приложение).

Некоторые разделы могут быть выполнены в виде отдельных документов в компании. Важно, чтобы они были рабочими, а также известными сотрудникам.

Так как в компании письменно не закреплены правила поведения можно рекомендовать разработать «Стандарты делового поведения», в соответствии с результатами анализа базовых ценностей сотрудников, где следует отразить следующие пункты:

- профессиональные знания и навыки;
- ориентация на клиента;
- мотивация на успех;
- надежность;
- творчество;
- организованность;
- лидерство;
- командная работа;
- развитие.

В связи с этим можно порекомендовать специалистам компании составить анкету с соответствующими вопросами, позволяющими выявить качества персонала на стадии отбора. В первый раздел анкеты можно включить вопросы, касающиеся важнейших элементов и характеристик деловой культуры компании: целей, ценностей, приоритетов, правил и процедур. Второй раздел может быть посвящен изучению навыков, способностей и личностных качеств работника и выявлению тех из них, которые соответствуют или не

соответствуют требованиям компании. Так как на практике очень сложно отыскать работника, идеально вписывающегося в культуру компании, поэтому требование соответствия должно ставиться не в жесткой форме. В третьем разделе специалисты фирмы должны будут сформулировать специальные вопросы, соответствующие специфике компании и позволяющие судить о профессиональных качествах претендента.

Таким образом, процесс формирования деловой культуры организации - длительный и трудоемкий процесс. Не смотря на уже произведенные мероприятия по внедрению предпочтительного типа культуры, требуется провести ещё множество изменений. В России переход к современным структурам управления и эффективной организации деловых процессов на научных принципах не только необходим и возможен, но и становится главным средством осуществления экономических реформ.

Сильная деловая культура включает набор организационно - распорядительной документации (инструкций, методик, программ и т.д.), коммуникативных средств, элементов наглядной агитации, фиксирующих, раскрывающих, обучающих, направляющих духовную жизнь людей в рамках компании. основополагающим документом является «Корпоративный кодекс». В нем раскрывается философия компании, ее базовые ценности, цели и задачи по их достижению, подробно описаны все возможные ситуации, с которыми может столкнуться сотрудник.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования в полном объеме решены сформулированные задачи и достигнуты поставленные цели выпускной квалификационной работы.

Получены следующие научные и методические результаты:

- исследованы и сформулированы экономическая сущность, содержание и основные социально-экономические функции деловой культуры организаций, которые обеспечивают развитие экономики;
- изучены и уточнены процессы формирования деловой культуры организации как особом факторе ее экономической деятельности, требующим формирования внешне ориентированной системы управления;
- на основе проведенного исследования выявленных закономерностей и тенденций развития сформулирована сущность деловой культуры организации; исследованы экономико-организационные проблемы и особенности формирования деловой культуры организации в российских условиях;
- разработан алгоритм управления изменениями деловой культуры организации, позволяющий обеспечить комплексное решение проблем эффективного взаимодействия экономических, социальных и рыночных факторов;
- разработана методика оценки деловой культуры организации на основе многоуровневого сценария;
- разработаны предложения по формированию системы управления деловой культурой организации на базе современных моделей и методов;
- предложены научно-практические рекомендации по оценке эффективности управления культурой организации, позволяющие повысить конкурентоспособность и эффективность функционирования организаций.

Выполненное исследование и полученные результаты позволяют сделать выводы:

1. В ходе исследования систематизированы имеющиеся подходы к содержанию категории «культура предпринимательства» и представлена

авторская формулировка данного понятия, отличительной особенностью которой является то, что культура предпринимательства рассматривается как многоуровневая система производственных взаимоотношений в аспекте основных элементов предпринимательства: самостоятельная инновационная деятельность, предпринимательский риск, предпринимательская прибыль, предпринимательские способности. Данное уточнение позволило автору представить культуру предпринимательства, как нормативную базу, формирующую поведение работников.

2. Определены основные силы влияния, воздействующие на формирование и развитие культуры предпринимательства: институциональная среда (проявляющая себя в форме законов, правил и предписаний), потребители, контрагенты, персонал предприятия, что позволило определить основные предпосылки культуры предпринимательства, такие как готовность к риску, ответственность и культура первого лица, вовлеченность и мотивация персонала, непрерывное совершенствование, защита окружающей среды, безопасность условий труда и продукции, обоснованные цены, соблюдение договорной дисциплины, достоверность рекламы и другие.

3. Деловая культура выполняет существенные функции в экономике коммерческого предприятия: она обеспечивает организации необходимую мобильность в условиях рынка; создает возможности оперативно реагировать на изменения, вызываемые динамикой рыночных отношений и научно-технического прогресса; создает среду, в которой экономика коммерческого предприятия развивается на принципах инициативы работников и контрагентов организации.

4. Задачей управления деловой культурой коммерческого предприятия является приведение системы внешних коммуникаций в состояние, позволяющее повысить эффективность деятельности предприятия.

5. Особенности реализации инноваций в деловой культуре торгового предприятия обусловлены отраслевой спецификой, состоянием производ-

ственного, инновационного и конкурентного потенциала организаций, современным состоянием и перспективами развития рынков товаров, технологий, инноваций и инвестиций, способностью предприятий к самоорганизации, а также наличием (отсутствием) поддержки внешней и внутренней сред.

6. Объективные причины, вызванные необходимостью перехода на инновационный тип развития деловой культуры коммерческого предприятия, требуют комплексного решения проблем эффективного взаимодействия социальных и экономических факторов на всех этапах и уровнях деловой культуры организации. Поиск рационального сочетания технологического и экономического потенциалов составляет центральную задачу управления имиджем и деловой культурой коммерческого предприятия.

7. Методика оценки эффективности предпринимательской (деловой) культуры торгового предприятия позволяет выявить проблемную функциональную область, детализировать проблему и разработать предложения по формированию системы управления деловой культурой.

Оценка состоит из следующих этапов:

1. Экономическая оценка деловой культуры по результатам деловых коммуникаций.

2. Формирование системы ценностей, норм и правил для моделирования поведения фирмы с деловыми партнерами Формирование сильной личностной культуры сотрудников.

3. Оценка эффективности управления деловой культурой предприятия.

4. Оценка экономической эффективности проведенных мероприятий по управлению деловой культурой предприятия.

8. Использование многоуровневого сценария к решению задач управления деловой культурой открывает возможность получения экономического эффекта по результатам решения задач формирования деловой культуры торгового предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абулханова, Е.А. Построение и развитие; модели мотивации высокоэффективного поведения руководителей / Е.А. Абулханова // Экономический вестник Республики Татарстан - 2014; - № 3. – С. 56-59.
2. Абулханова Е.А. Организационная культура: от, традиций к современному предпринимательству / Е.А. Абулханова// Актуальные проблемы экономики и права. - 2013; - № 3. - С. 29-36.
3. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры / А.И. Агеев. - М.: Наука, 2013. – 525 с.
4. Александрии, Ю.Н. Инновационная модель развития малого предпринимательства / Ю. Н. Александрии // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал - 2014.-№ 2.- С. 195-199.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2014. - 520 с.
6. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев М.П. –Спб.: «Гумманистика», 2013.-216 с.
7. Баранов, М.Н. Новые формы организации научно-исследовательской деятельности в системе инновационного предпринимательства / М. Н. Баранов // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. - 2014. - № 2. -С. 200-203.
8. Бачуров, В. Победа без борьбы, корпоративная культура как еще одно конкурентное преимущество / В. Бачуров // TopManager. - 2013. -№11.- С.6-12.
9. Баринов, В.А. Корпоративная культура организации в России / В.А. Баринов, Л.В. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №2.-С. 78-83.
10. Белова, Е.В. Ценностные ориентации российских предпринима-

телей / Е. В. Белова // Экономика и управление: Российский научный журнал. - 2014. - № 5. - С. 119-122.

11. Балбеко, А.М. Культура предпринимательской деятельности / Балбеко, А.М., Балбеко, Г.С. // Социально-гуманитарные знания. - 2013. - № 4.-С 192-202.

12. Блинов, А.О. «Предпринимательская деятельность»: Учебное пособие / А.О. Блинов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 432 с.

13. Блахман, Л. Предпринимательство в России. Экономика и организация / Л. Блахман. - СПб.: ИНФРА-М, 2014. - 256 с.

14. Бодуан, Ж. Управление имиджем компании / Ж. Бодуан. - М.: Имидж-Контакт, 2013. - 232 с.

15. Боумен, К. Основы предпринимательской деятельности / К. Боумен. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 349 с.

16. Бусыгин, А.В. Предпринимательство. Книга 1: учеб./ А.В. Бусыгин.– М.: Интерпракс, 2015. - 256 с.

17. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / Д.И. Валигурский. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012.-740 с.

18. Власова, В.М. Предпринимательская деятельность / В.М. Власова.- М.: Финансы и статистика, 2014. - 598с.

19. Водянова, И.Н. Новая ремесленная экономика как вид малого предпринимательства / И. Н. Водянова // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. - 2014. - № 2. - С. 206-209.

20. Гибсон, Д. Организации: нововведение, структуры, процессы / Д. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Доннели. -М.: Инфра-М, 2013. - 304 с.

21. Голубева, Е. Корпоративная культура: экология внутри компании / Е. Голубева // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С.51.

22. Грейсон, Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXIвека :пер с англ. / Дж. К. Грейсон, Б.З. Мильнер. - М. : Экономика, 2015. - 319 с.

23. Громова, А.Г. Региональная поддержка кооперации малого и среднего предпринимательства как инструмент региональной кластерной политики / А. Г. Громова // Экономика и управление: Российский научный журнал. - 2015. - № 7. - С. 24-28.
24. Гуев, А.Н. Регулирование предпринимательской деятельности / А.Н. Гуев. -М.: Экзамен, 2013. - 618 с.
25. Дашков, Л.П. Предпринимательство и бизнес. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014.- 236 с.
26. Деминг, Е. Выход из кризиса / Е. Деминг. - Тверь.: Альба, 1994. - 497 с.
27. Демченко, С.Г. Организационная культура в системе управления предприятиями гостиничного бизнеса / С.Г. Демченко, Г.А. Абулханова // Актуальные проблемы экономики и права. - 2015. - № 4. - С. 143-152.
28. Дзбоева, Д.П. Актуальные вопросы развития малых и средних форм предпринимательства / Д. П. Дзбоева // Международный бухгалтерский учет. - 2015. -№ II.- С. 15-21
29. Диневич, В.А. Показатели и критерии эффективности управления / В.А. Диневич, С.В. Роганов, Н.И. Якунина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. -229 с.
30. Добрынин, А.И. Большие проблемы малого предпринимательства / А. И. Добрынин, В. О. Бахарев // Экономика и управление: Российский научный журнал. - 2014. - № 4. - С. 39- 45.
31. Евенко, Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: теория и практика формирования / Л.И.Евенко. - М.: Наука, 2015. - 381 с.
32. Евстафьева, А.Х. Анализ деловой активности субъектов малого предпринимательства / А. Х. Евстафьева, Ю. А. Маслова, Е. А.. Филатова// Экономический вестник Республики Татарстан. - 2014. - № 1. - С. 86-89
33. Емельянов, Ю. Национальная хозяйственная культура и культура предпринимательства / Ю: Емельянов, А.Хачатурян. // Проблемы теории и

практики управления.-2014. - №8:-С. 36-45.

34. Есенькин, Б.С. Предпринимательство в книжном деле: учеб: пособие / Б.С. Есенькин, А.Ф. Коган. -М.: МГУП, 2015. - 284 с.

35. Ефремова, М.В. Основы технологии бизнеса: учеб. пособие / М.В. Ефремова. - М.: «Ось - 89», 2015. - 252 с.

36. Заварзин, А.К. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов // А.К. Заварзин. - Проблемы современной экономики. - №1. [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20728>

37. Зарубина, Н.Н. Этика служения и этика ответственности в культуре русского предпринимательства / Зарубина, Н.Н. // Общественные, науки и современность. -2015. - № 1.-С.96-105,

38. Иванов, М.А. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. - М.: Альпина-Паблицер; 2015. - 380 с.

40. Клоков, В.И. Корпоративная; культура: персонала, в-структурах предпринимательства / В.И.Клоков // Экономика и управлене: Российский» научный журнал.- 2014: .-№ 9. – С . . 70-74.

41. Клоков, Ю.А. Особенности формирования корпоративной: культуры в российском предпринимательстве / Ю.А. Клоков // Экономика и управление: Российский научный журнал. -20014.-№12. - С. 90-93.

42. Козлов, В.В. Корпоративная культура: учеб. пособие / В.В. Козлов. - М: Альфа-Пресс, 2014. - 304 с.

43. Колесникова, Л.: Организационные, структуры и культура предпринимательства / Колесникова, Л., Перекрестов, В. // Вопросы: экономики.- 2013.- №8.-С. 15-30.

44.Кочетков, Г.Б. Роль и место предпринимательства в инновационной экономике / Кочетков, Г.Б. // США - Канада: экономика политика, культура. - 2013. -№1.-С.31-44.

45. Кошелева, Т.Н. Методические подходы к анализу развития малого

предпринимательства / Т.Н. Кошелева// Экономика и управление: Российский научный журнал. – 2014.- № 8. - С. 54-56:

46. Креймс, Дж. 7 уроков величайших менеджеров; или Что знают CEO / Дж. Креймс. - Пер с англ. В.Н. Егорова. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2015: - 256 с.

47. Кружевникова, А. А. Институциональные факторы, обеспечивающие эффективное развитие малого предпринимательства / А. А. Кружевникова // Социально-гуманитарные знания. - 2013. - № 2. - С. 193-200.

48. Крылов, А.Н. Корпоративная идентичность как часть корпоративной культуры: материалы международной научной конференции / А.Н. Крылов // Семиотика и имиджелогия деловых культур. - Тамбов: Издательство ТГУ им. Г. Р. Державина, 2015. – С. 13-15.

49. Крылова, М.В. Малое и среднее предпринимательство в России и-проблемы его развития / М. В. Крылова // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. -2011. - № 2. -С. 215-218.

47. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство.- М.: ИНФРА-М, 2014. - 328 с.

48. Левкин, Н. Доверие и организационная культура современной системы предпринимательства / Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 6. - С.21-26.

49. Львов, Д.С. Экономика России, свободная от стереотипов монетаризма// Вопросы экономики. - 2013. - №2. - С.90-106.

50. Львов, Д.С. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Д.С. Львов и др.. - 2-е изд., доп. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2012. – 603 с.

51. Льюис, Р. Деловые культуры в международном бизнесе / Р. Льюис. - М.: Дело, 2014.-239 с.

52. Макеева, В.Г. Культура предпринимательства: Учебное пособие./В.Г. Макеева -М.: ИНФРА-М, 2015. - 218 с.

53. Маликов, Р.И. Институциональное проектирование деловой среды предпринимательства./ Под научной ред. Дегтярева А.Н./ Монография. - Мурманск-Уфа: Изд-во НЦ РАН, 2013. - 242с.
54. Малое и среднее предпринимательство в России. 2014: Стат.сб./ Росстат. - М., 2014. – 86 с.
55. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
56. Основы становления деловой культуры за рубежом. – М.: Аспект Пресс, 2015. -271 с.
57. Пивоваров, С.Э.Сравнительный менеджмент. 2-е изд / С.Э. Пивоваров. - СПб.: Питер, 2014. - 480 с.
58. Питере, Томас Дж. В поисках совершенства: уроки самых лучших компаний Америки.: Пер. с англ / Томас Дж. Питерс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 560.
59. Плотников, В.А. Обеспечение конкурентоспособности российского предпринимательства / В. А. Плотников // Экономика и управление : Российский научный журнал. - 2015. - № 10.» - С. 23-26.
60. Предпринимательство: Белгородстат [Электронный ресурс] / Федеральный орган службы государственной статистики по Белгородской области
Режим доступа:belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/statistics/enterprises/ (Датаобращения 28.04.2015).
61. Предпринимательство: Учебник для вузов/ под ред. В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А.Швандара. -М.: ЮНИТИ, 2015.- 475 с.
62. Разумнова, И.И. Новые тенденции предпринимательской деятельности / Разумнова, И.И. // США - Канада: экономика, политика, культура. - 2012. - № 9.-С.96-114.
63. Севостьянов, Н.В. Малое предпринимательство / Н.В. Севостьянов.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 379 с.
64. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2013.-352 с.

65. Степанова, Г.Н. Управление человеческим капиталом в инновационной экономике: Монография / Г.Н Степанова - М.: МГУП, 2013. - 202 с.
66. Сукманов, Э.В. Предпринимательство как феномен развития инновационной экономики (концепция И.Шумпетер) / Э. В. Сукманов, А. В. Чемыхин // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 8. - С. 60-64.
67. Урамова, Е.С. Предпринимательская деятельность / Е.С. Урамова.- М.:ИНФРА-М, 2013.- 283 с.
68. Условия и факторы развития малого предпринимательства в России. Отчет по результатам всероссийского исследования «ОПОРЫ РОССИИ» / под. Ред. Рогова А.М.-. ВЦИОМ. М., 2014. - 150 с.
69. Федюнина, Т.В. Современный предприниматель-менеджер и интегрированное управление как главный фактор делового успеха организации / Т. В. Федюнина // Научное обозрение. - 2011. - № 1. - С.56-59.
70. Хоскинг А. Курс предпринимательства; практическое пособие. Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 2013. - 352 с.
71. Чан, Чао Ши. Формирование факторов устойчивого развития малого бизнеса (по материалам г. Санкт-Петербурга) / Чао Ши Чан // Экономика и управление: Российский научный журнал. - 2014. - № 1. - С. 101-103.
72. Чуба, Ф. Правила предпринимательства / Чуба, Ф. // АПК: экономика, управление. - 2015. - № 3.-С.27-34.
73. Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / Под ред. А.С Булатова. - М.: Юристъ, 2015. - 896 с.
74. Экономическая теория / под. ред. А.И. Добрынина, Л.С Тарасевича. - СПб.: Изд. СПбГУЭФ, Изд. «Питер», 2015. - 544 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Национальная Программа "Российская деловая культура"

Раздел I. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОГРАММЫ §1 СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Современные внутренние и внешние экономические отношения России предъявляют повышенные требования к соблюдению общепринятых форм делового общения, этикета, этических норм. По свидетельству, как самих российских предпринимателей, так и их зарубежных партнеров, весьма часто нормы делового поведения, бытующие ныне в России, расходятся с общепринятыми в мире. Многие из аспектов современной российской деловой культуры не могли сформироваться в прежней системе, а складывались стихийно в процессе перестройки экономики. Несовпадение стандартов современной российской деловой культуры с общемировыми наносит ощутимый ущерб репутации российского бизнесмена. В будущем это может привести к созданию негативного стереотипа, опровергнуть который весьма трудно, если не приложить во время усилия по созданию позитивного облика российского предпринимателя.

Остановить развитие отрицательных тенденций возможно при условии совершенствования экономического законодательства, улучшения социально-политической обстановки, а также целенаправленной разработки системы практических мероприятий по формированию надлежащей деловой культуры отечественных предпринимателей.

В настоящее время такая система практически отсутствует, и современную деловую культуру наши предприниматели усваивают ценой больших издержек, как материальных, так и морально-психологических. Средства массовой информации пока еще фрагментарно освещают вопросы деловой культуры; в сфере бизнес-образования почти нет комплексных курсов по деловой культуре; недостаточно учебных пособий, особенно отечественных, учитывающих российскую специфику; мало проводится профессиональных научных исследований, результаты которых можно было бы использовать для надежных и эффективных практических рекомендаций.

Таким образом, к настоящему времени сформировалась весьма актуальная потребность в изменении сложившейся ситуации. Деловая культура не может развиваться далее без целенаправленного, системного и научно обоснованного содействия.

§2 ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Цель Программы состоит в том, чтобы, опираясь на собственный исторический опыт и опыт других стран, помочь отечественным предпринимателям быстрее овладеть современной деловой культурой, поставить её вровень с повсеместно признаваемым интеллектуальным и образовательным потенциалом России.

§3 ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

- систематическое научное изучение состояния российской деловой культуры и тенденций её развития, как общих, так и региональных;
- обеспечение российских предпринимателей необходимой информацией о нормах делового поведения, принятых в международном деловом сообществе;
- обучение предпринимателей навыкам групповой работы, ведения переговоров, разрешения конфликтов;
- организация коллективных обсуждений ключевых проблем российской деловой культуры на национальном и международном уровне;
- целенаправленное формирование позитивного образа российского предпринимателя у российской и международной общественности.

§4 ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПРОГРАММЫ

Систематическое научное изучение состояния российской деловой культуры и тенденций её развития предполагает:

- анализ российской деловой культуры и соотнесение российского опыта с международным;
- систематизацию и теоретическое обобщение результатов научных исследований;
- разработку и проверку на практике методов и методик исследования явлений деловой культуры;
- разработку программы комплексного систематического наблюдения за тенденциями развития российской деловой культуры.

§5 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Создание банка данных, содержащего:

- документы, включающие сведения о стандартах делового поведения;
- этические кодексы предпринимательской деятельности;
- библиографию основных научных работ;
- адреса исследовательских и научно-прикладных центров и учреждений;
- сведения о ведущих российских и зарубежных специалистах.

§6 ДЕЛОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Создание системы обучения деловой культуре:

- обоснование и разработка методик и программ, рассчитанных на различные группы потребителей;
- проведение курсов, семинаров по обучению преподавателей;
- создание и реализация плана издательской деятельности по выпуску популярной литературы по наиболее актуальным проблемам предпринимательства и деловой культуры, предназначенной для широкого круга читателей.

§7 ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ

Разработка совместно со средствами массовой коммуникации плана совместной деятельности по созданию публикаций и телевизионных передач, задачей которых должна быть популяризация идеи национальной программы.

§8 МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Для выполнения намеченных задач предполагается использовать систему Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и объединений предпринимателей. Базу составят Центры российской деловой культуры - главные элементы национальной системы развития деловой культуры, функционирующие при региональных торгово-промышленных палатах.

- Создан Национальный Фонд "Российская деловая культура", который осуществляет общую координацию деятельности региональных ТПП и других потенциальных участников программы;
- устанавливает рабочие контакты с отечественными и зарубежными фондами, центрами, учреждениями, частными лицами, заинтересованными в оказании материальной, моральной и информационной помощи в реализации Программы;
- проводит встречи и конференции;
- осуществляет координацию плана мероприятий Программы с другими федеральными программами в области развития предпринимательства.

§9 РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Основные источники финансирования программы:

- средства Федеральных программ по развитию предпринимательства;
- взносы и поддержка учредителей Национального Фонда "Российская деловая культура";

- издательская и педагогическая деятельность Фонда;
- средства, привлеченные из международных фондов и организаций;
- помощь предпринимателей и коммерческих организаций.

§10 ОЦЕНКА ОЖИДАЕМОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Программа относится к тому классу социальных программ, эффективность которых не может быть достаточно точно и надежно рассчитана в финансовых показателях. Последствия ее реализации неизбежно отсрочены во времени и действуют в совокупности с другими, социально-экономическими, политическими и т.п. факторами. Однако, как свидетельствует исторический опыт России и опыт таких стран, как США и Япония, средства, вложенные в развитие деловой культуры, несомненно, благотворно влияют на улучшение общей социально-экономической атмосферы и тем самым - на развитие экономики как конкретной страны, так и мировой экономики в целом. Вместе с тем можно достаточно уверенно прогнозировать рост числа предпринимателей, информированных о тенденциях развития деловой культуры, принятых нормах цивилизованного бизнеса и готовых им следовать. Мероприятия, проводимые в рамках Программы, будут также способствовать повышению уровня самосознания предпринимателей, укреплению у них чувства гражданской ответственности, улучшению их взаимопонимания с обществом. Кроме того, по ходу реализации Программы в отдельных случаях будет возможно подсчитать материальный положительный эффект в результате проведения того или иного мероприятия, или отрицательный - в случае отказа от него.

§11 ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Говоря о морально-этических проблемах, возникающих в процессе экономической деятельности ведущих стран, можно выделить шесть крупных областей, где эти проблемы возникают. Это - отношение к природе; отношение к качеству продукции; отношение к персоналу (рабочим и сотрудникам); отношение к социальным проблемам; отношение к глобальным проблемам и, наконец, отношение к своим партнерам по деловому общению (клиентам, поставщикам и т.п.). В последнее время на первый план выходят интересы и ценностные ориентации основных инвесторов и ключевых партнеров. Исследование этических кодексов 116 ведущих корпораций США показывает, что первые три позиции (по объёму текста и вниманию, уделяемому проблеме) в кодексах заняли: а) отношения с правительством (чиновниками и законами); б) отношения с поставщиками и клиентами; в) отношения внутри организации (между сотрудниками, как одного уровня, так и взаимоотношения между вышестоящими и нижестоящими).

Двенадцать принципов ведения дел в России

Введение. Общие положения

Предпринимательство, основанное на частной собственности и личном интересе, - неотъемлемая и важнейшая часть современной экономики. Предприниматели – фермент общества. Благодаря их предприимчивости, энергии, творчеству и изобретательности, одержимости, увлеченности своим делом и, как следствие этого, росту благосостояния, растет и благосостояние общества. Далеко не каждый может стать настоящим предпринимателем, поскольку для этого требуется редкое сочетание многих качеств и способностей.

Значение предпринимательства определяет его права и ответственность в обществе. Никакое законодательство, никакие контракты не в силах предусмотреть возможные повороты жизни. Очень часто предприниматель должен принимать решение, исходя из того, что подсказывает здравый смысл и совесть. Без опоры на совесть, моральные принципы и ценности он обрекает себя на личный крах, экономику – на гибель, а общество – на разруху.

В современном, взаимосвязанном и взаимозависимом мире, где все более прозрачными становятся границы между государствами, эти принципы становятся мерилем репутации в международном сообществе, по ним «встречают и провожают».

Стремясь возродить и приумножить былую славу российского предпринимательства в России и мире, желая оставить в памяти будущих поколений благородный образ российского предпринимательства эпохи его постсоветского возрождения, мы призываем российских предпринимателей к утверждению следующих принципов ведения дел, основанных на историческом опыте России и современной практике международного делового сообщества.

Принципы личности:

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Принципы профессионала

4. Всегда веди дело сообразно средствам.
5. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.
6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки.

Принципы гражданина России

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.
8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.

Принципы гражданина Земли

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.
11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем.
12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они – просто другие.

Данные, характеризующие личностную деловую культуру сотрудника компании

Психологические данные

- 1.1 Каков набор значимых для соискателя общечеловеческих духовных ценностей?
- 1.2 Каковы ценности, цели, мотивы, являющиеся побудительными для работы в данной компании?
- 1.3 Каковы качества характера, определяющие отношение человека к делу: степень инициативности, ответственности, решительности и т.п.?
- 1.4 Каковы качества характера, определяющие отношение к другим людям: степень доброжелательности, терпимости, бесконфликтности?

2. Профессиональные данные

- 2.1 Каковы профессиональные возможности для самостоятельной творческой работы у соискателя?
- 2.2 Каков опыт самостоятельной творческой работы?

3. Социальные параметры

- 3.1 Каково отношение к компании?
- 3.2 Каково отношение к обществу?
- 3.3 Каково отношение к государству?
- 3.4 Какие культурные ценности значимы для соискателя?

Данные, характеризующие состояние специфических элементов культуры подразделения

1. Характеристика системы ценностей и целей подразделения.
 - а) официальная, декларируемая
 - б) фактическая, по мнению сотрудников
2. Характеристика практики взаимоотношения сотрудников подразделения.
3. Данные, характеризующие взаимоотношения сотрудников подразделения.
4. Данные о возможностях творческого подхода к работе.
5. Данные, характеризующие отношение сотрудников к условиям труда.
6. Характеристика существующих в подразделении методов стимулирования инициативы и творчества.
7. Отношение сотрудников к системе стимулирования труда.
8. Данные об информированности сотрудников по текущим проблемам и перспективе деятельности подразделения.
9. Данные о практике «культурного отбора» новых сотрудников.
10. Данные о системе адаптации новых сотрудников.
11. Данные, характеризующие условия и возможности творческого роста, карьеры.
12. Данные о неформальном общении сотрудников подразделения (совместный отдых, взаимопомощь и т.д.).
13. Данные о существующих в подразделении традициях, ритуалах и т.п.

Данные, характеризующие общее состояние культуры предпринимательства
компании

1. Перечень базисных ценностей, целей, задач компании
 - а) декларируемых
 - б) фактических, по мнению сотрудников
2. Данные, характеризующие стиль управления компанией, взаимоотношения между высшим руководством и персоналом, сотрудниками, уровень прав человека.
3. Данные, характеризующие участие сотрудников в управлении компанией (в принятии решений по ключевым проблемам).
4. Данные, характеризующие связь оплаты труда с результатами деятельности компании (участие в прибылях и т.п.).
5. Данные, характеризующие роль фирмы в жизни персонала.
6. Данные, характеризующие общефирменный стиль, традиции, ритуалы и прочие атрибуты, формирующие престиж, имидж фирмы, ее культуру.
7. Данные, характеризующие информированность населения о деятельности компании.
8. Данные, характеризующие значение и роль компании в жизни города, региона в котором она находится.
9. Данные, характеризующие влияние деятельности компании на окружающую среду.
10. Данные, характеризующие роль компании на общенациональном уровне.

Примерные положения «Корпоративного кодекса»

1. Общий обзор компании.

1.1 История. Специализация. Миссия. Философия.

1.2 Организационная структура в целом, ключевые подразделения, за какие процессы отвечают.

1.3 Что вы можете ожидать от нашей компании.

1.4 Что компания ожидает от вас.

1.5 Политика открытых дверей и открытые коммуникации в компании.

Внесение предложений.

1.6 Отношения с клиентами.

1.7 Взаимоотношения внутри компании.

2. Основные принципы работы.

2.1 График работы. Посещаемость. Отсутствие на рабочем месте или опоздания. Перерывы на обед и использование технических перерывов.

2.2 Праздничные дни. Корпоративные праздники.

2.3 Отпуска. Очередные отпуска. Отпуска по беременности и родам. Другие отпуска.

2.4 Временная нетрудоспособность.

2.5 Действия работников в связи с погодными условиями и чрезвычайным положением.

2.6 Внешний вид и поведение.

2.7 Курение. Спиртные напитки.

2.8 Правила использования помещений.

2.9 Документы и информация. Дисциплинарные меры.

2.10 Материальная ответственность работников.

2.11 Политика в области фактов притеснения на рабочем месте.

2.12 Политика в области трудовых споров.

2.13 Личное дело работника.

2.14 Общие собрания и собрания внутри подразделения.

2.15 Оборудование и транспорт компании.

2.16 Использование компьютеров и электронной почты.

2.17 Служебные расходы.

2.18 Использование собственности компании в личных целях.

3. Безопасность.

3.1 Общие принципы.

3.2 Информирование по вопросам техники безопасности.

3.3 Правила безопасности труда.

3.4 Правила противопожарной безопасности.

4. Корпоративные правила и сотрудник.

4.1 Ответственность за нарушения установленных правил.

4.2 Внесение предложений по изменению правил.