1. Увеличение объемов выпускаемой продукции МСБ швейной отрасли за счет созданной отлаженной системы транспортной логистики и достаточной известности на рынках РФ и РК [6].

2. Относительно низкие производственные расходы и широкий ассортимент продукции создадут возможность гибкого и мобильного реагирования на изменения моды, что повлияет на рост потребительского спроса.

Однако, есть вероятность снижения темпов производства швейной отрасли:

1. Снижение эффективности производства на МСБ швейной отрасли может произойти за счет низкого профессионального уровня, дефицита специалистов, а также высокой текучести кадров.

2. Низкое качество сырья.

Анализируя полученные результаты можно сделать вывод, что опрошенным предприятиям малого и среднего бизнеса швейной отрасли необходимо уделить особое внимание на:

- поставщиков сырья (при необходимости сменить их);
- повысить уровень квалификации работников;
- использовать опыт японского менеджмента;
- грамотно организовывать рекламную компанию;
- обновить оборудование.

Но не стоит забывать и о сильных сторонах, необходимо проводить работу по их дальнейшему развитию, и осуществлять контроль.

В итоге на основании проведенной идентификации рисков мы выявили существенные риски: риск финансовой нестабильности, зависимость от закупочных цен и валютный риск.

Таким образом, далее представляется целесообразным оценить эти риски, с целью разработки рекомендательных мероприятий по их управлению.

Список использованной литературы:

7. Бачкаи Т. Мессена Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. М.: Экономика, 1979.-205с.

8. Камчыбеков Т.К., Малый и средний бизнес в Кыргызстане // Реформа. - Б., 2000г.

9. Кыргызстан: исследование секторов промышленности. Отчет Азиатского банка развития. Бишкек, 1999.

10. Лунева Г. Кто защитить бизнес? (Речь идет о применении в нашей республике анализа регулятивного воздействия // Слово Кыргызстана – 2016 - 16марта - С.11

11. Официальный сайт Национального статистического комитета КР, [Электронный ресурс] Режим доступа www// stat.kg

12. Официальный сайт ОЮЛ «Легпром», [Электронный ресурс] Режим доступа https// www.legprom.kg

Рецензент: д.филос.н., профессор Амердинова М.М.

УДК. 368.65.71
DOI 10.33514/1694-7851-2021-2-212-217

Кыдырмаева Н.Н.
Э.и.к., М. Рыскулбеков атындагы КЭУнун доценти
Кыдырмаева Н.Н.
к.э.н., доцент КЭУ им. М. Рыскулбекова
Kydyrmaeva N.N.
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of KEU them. M. Ryskulbekova

КОМПАНИЯНЫ БАШКАРУУДАГЫ УЮМДУН МАДАНИЯТЫНЫН РОЛУ ЖАНА МААНИСИ
РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ
THE ROLE AND IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN COMPANY MANAGEMENT

Аннотация: Азыркы мезгилде, илимий-техникалык прогресстин алкагында, ишканалар өзүнүн социалдык-экономикалык ишмердүүлүгүндө башкаруунун эң алдыңкы инструменттерин колдонууда. Ошондой инструменттердин бири болуп уюмдун маданиятын башкаруу эсептелинет. Ишканалар күчтүү уюмдук маданиятка, сырткы жана ички чөйрөгө жараша өзгөртүүөрдү киргизип, анын артыкчылыктары менен колдонсо болот. Бирок, биздин кыргыз компаниялардын мисалында, айтылгандай уюмдук маданияты жогору өнүккөн ишканалар анча көп эмес. Көп учурда ишкананын жетекчилери жана кызматчылары уюмдун маданиятынын маанисин жана ролун жеткиликтүү түшүнүшпөйт, мисалы, уюмдук маданиятты фирмалык стиль менен эле чектеп коюшат. Бул макаланын максаты – уюмдук маданияттын маанисине көбүрөөк көңүл бөлүү менен азыркы рыноктун шарттарына жараша иш алпарууга багыттоо.

Аннотация: В современном мире вместе с развитием научно-технического прогресса компании в своей социально-экономической деятельности применяют все более совершенные инструменты управления. Одним из таких инструментов является управление организационной культурой. Компании могут искусно пользоваться всеми преимуществами, которая дает сильная организационная культура, дополняя и модернизируя ее согласно изменениям внешней и внутренней среды. Однако таких успешных компаний, с сильной организационной культурой, в нашей кыргызской практике не так уж и много. Зачастую руководство и работники компании не понимают значимость и роль организационной культуры в системе управления компанией, и воспринимают данный процесс в узком смысле, например, исключительно как фирменный стиль компании. Задача статьи – обратить внимание на значимость организационной культуры в условиях современного рынка.

Annotation: Currently, within the framework of scientific and technological progress, enterprises use advanced management tools in their socio-economic activities. One of these tools is the management of the organization's culture. Companies can take advantage of a strong organizational culture by implementing changes depending on the external and internal environment. However, there are not so many such successful companies with a strong organizational culture in our Kyrgyz practice. Often, the company's management and employees do not understand the importance and role of organizational culture in the company's management system, and perceive this process in a narrow sense, for example, exclusively as the company's corporate identity. The purpose of the article is to draw attention to the importance of organizational culture in the conditions of the modern market.

Негизги сөздөр: маданият, уюштуруу маданияты, уюштуруучулук журум-турум, баалуулуктар, миссия, уюштуруу маданиятынын денгээли, персоналды башкаруу.

Ключевые слова: Культура, организационная культура, организационное поведение, ценности, миссия, уровни организационной культуры, управление персоналом.

Keywords: culture, organizational culture, organizational behavior, values, mission, levels of organizational culture, personnel management.

Есть много аспектов, которые необходимо учитывать в управлении организацией, стоит уделить чуть меньше внимания какой-либо стороне деятельности, как тут же возникают проблемы. Практики и теоретики менеджмента не сразу осознали роль и значение организационной культуры. Только к 80-м годам XX века организационная культура стала

рассматриваться как объект управления, так как к тому времени уже пришло осознание того, что персонал организации является основой успеха любого предприятия.

Рождение менеджмента как науки относят к концу XIXв и к началу XXв., а понятие «организационной культуры» сложилось намного позже. Условно можно выделить следующие этапы развития концепции организационной культуры [1, с. 73]:

1. До 1970 г. Представители: М. Шериф, К. Левин, К. Арджирис, Д. Мак-Грегор. Особенность: понятие культуры организации введено не было, но упоминалось косвенно, без четко устоявшейся терминологии и по сути, и по сфере применения.
2. 1970–1980 гг. Представители: П. Тернер, А. Петтигру, К. Гертц. Особенность: понятие «культура» использовалось применительно к организации, было показано, как могут применяться термины антропологии в организационном анализе.
3. Начиная с 1980-х гг. Представители: Э. Шейн, Т. Дил и А. Кеннеди, Л. Смирчич, Дж. Мартин и др. Особенность: концепция организационной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации, также возросло ее практическое применение.

Особенно следует отметить американского психолога Эдгара Шейна. Э. Шейн в своих работах сделал существенный шаг вперед в разработке проблем, связанных с организационной культурой [2]. В связи с его исследованиями, организационная культура стала рассматриваться как феномен, определяющий эффективность деятельности организации и данное понятие прочно вошло в практическое управление ведущих компаний.

Так как менеджмент является наукой «молодой», многие термины взяты из других научных или иных сфер. Например, «кризис» - из медицины, «стратегия» - из военной терминологии, так и термин «культура» - перешли в область человеческих отношений и в менеджмент из сферы сельского хозяйства.

Слово “культура” происходит от латинского слова colere, что означает культивировать, или возделывать почву. В средние века это слово стало обозначать прогрессивный метод возделывания зерновых, таким образом возник термин agriculture или «искусство земледелия». Но в XVIII-XIX вв. его стали употреблять и по отношению к людям, следовательно, если человек отличался изяществом манер и широким кругозором, его считали “культурным”. Тогда этот термин применялся главным образом к аристократам, чтобы отделить их от “некультурного” простого народа.

Зарождение организационной культуры на Западе, как принято считать, началось с корпорации Форда: основатель компании здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами.

Во времена существования СССР, и нашей страны в ее составе, организационная культура существовала с коммунистической идеологией, в основе которой были ее ценности и моральный кодекс строителя коммунизма. После революции 1917 года неформальная организационная культура отчасти заменила людям традиционную религию. Среди инструментов организационной культуры той эпохи - майские и ноябрьские демонстрации, субботники, организация праздничных вечеров, коллективных выездов «на картошку» и т. п.
Явление организационной культуры возникло вместе с появлением организаций, но со стороны руководителей организации, которые не считали данное явление чем-то важным для успеха организации, не нашло поддержки для ее изучения и применения как одного из стратегических инструментов управления организацией.

Существует много определений организационной культуры. Обобщая их, можно заключить, что организационная культура это сложившееся поведение коллектива:

- восприятие ими организации,
- межличностный стиль общения как между одноуровневыми работниками, так и между уровнями структуры организации,
- приемы и методы решения конфликтных ситуаций,
- отношение к потребителям,
- отношение к своим обязанностям и к ответственности,

- отношение как материальным, так и моральным ценностям,
- нормы поведения и многое другое, что есть в организации.

Каждая организация, как и любой человек, уникальна. Она имеет свою неповторимую, присущую только ей совокупность характеристик. Организация в первую очередь состоит из людей, каждый из которых привносит в организацию свою «уникальность» и таким образом совокупность этих «уникумов» и создает культуру в организации. Менеджмент определяется и как искусство управления, таким образом, умение руководителя «подобрать» подходящий стиль управления «уникальным» коллективом и есть искусство. Также руководителю необходимо решить, каким образом он должен извлечь «пользу» из своих «уникальных» работников и направить их потенциал на достижение целей организации. В любой организации человеческие ресурсы один из главных составляющих успешной деятельности. Американское определение менеджмента – «делать свое дело чужими руками» ясно указывает, что весь успех бизнеса в руках работников организации.

Организационная культура имеет способность развиваться самостоятельно, без какого-либо вмешательства со стороны руководителя. Уделяет ли внимание руководство компании развитию организационной культуры или нет, не имеет значения, организационная культура сформируется - либо с помощью особых усилий управления, либо стихийно. Но тем не менее она влияет на все сферы жизни компании и предопределяет ее долголетие и эффективность. В связи с чем и возникают вопросы управления организационной культурой.

Для того, чтобы организация была успешной необходимо привести организационную культуру, ее стратегию в соответствие с внешней и внутренней средой организации. Если внешняя среда организации очень динамична, то есть, изменения в ней происходят с большой скоростью, то необходима культура, которая основывается на индивидуальной инициативе, готовности к риску, конфликтам и свободным коммуникациям. Или наоборот, при стабильной внешней среде более успешна организационная культура, которая предусматривает усиление контрольных функций в организации, минимизирует конфликтные ситуации и ситуации риска.

Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в организационной культуре. Она может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.
Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если организационная культура соответствует внутренней среде. Если в компании существуют регулярные формализованные технологические процессы, которые обеспечивают стабильность и эффективность организации, она эффективна тогда, когда организационная культура акцентирует внимание на централизации в принятии решений, и сдерживает индивидуальную инициативу. Если же в организации существующие технологии нерегулярные, то они эффективны, когда они заполняются организационной культурой, которая поддерживает индивидуальную инициативу, и ослабляет контроль. Таким образом для каждой компании существует своя, подходящая только для нее, организационная культура.

Сильная организационная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее организационная культура, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

Изучая культуру вообще, необходимо рассматривать вопросы типа мышления, менталитета, традиций, обычаев и ритуалов, как решаются вопросы межличностных отношений, конфликтных ситуаций присущих национальной культуре. От перечисленных

элементов, составляющих культуру народа и складывается уникальная организационная культура для отдельных компаний. Формирование определенной организационной культуры в первую очередь зависит от руководителя компании, т.е., от человека который создает организацию. На начальных этапах он решает многие вопросы, и одним из первых его задач это – набор персонала, которых он подбирает «под себя». Таким образом, в компании собираются люди определенного характера и определенных личностных качеств, которые в последующем будут формировать и передавать другим некую уже сложившуюся организационную культуру. С появлением новых членов организации, организационная культура будет дополняться и изменяться. Либо организационная культура будет изменять поведение персонала, либо, если будут появляться новые яркие личности, то их влияние на организационной культуру тоже будет заметна, и также они будут влиять и изменять некоторые аспекты организационной культуры. Если в компании текучесть кадров высокая, особенно не приживаются новые работники, то зачастую бывает так, что новые работники не принимают существующую организационную культуру. И таким образом, руководство при приеме на работу новых людей не уделяет внимание на соответствие кандидата их организационной культуре.

Организационная культура по признаку формирования состоит из уровней, которые может формировать сама компания. Различают следующие уровни организационной культуры:

- Декларируемый;
- Внешний;
- Внутренний.

К декларируемому уровню относится все то, что организация хочет сказать и показать внешней среде. Это своеобразное желание организации, чтобы внешняя среда воспринимала их определенным образом. К этому уровню относятся миссия, цели и задачи организации, которые они озвучивают внешней среде. Это разработанный фирменный стиль, лозунги и тому подобная демонстрация себя. Не обязательно что они «такие», но они хотят показаться «такими». Это некое послание внешней среде со стороны организации.

Следующий уровень – внешний уровень. Здесь возникают вопросы такого характера: «А как же на самом деле воспринимает компанию внешняя среда?». Здесь большую роль играет то, как на самом деле ведет себя организация. Действительно ли выполняются цели и задачи, которые были провозглашены, как ведет себя компания по отношению к своим потребителям, партнерам, государственным фискальным органам и наконец к конкурентам. Соблюдает ли законность в своей деятельности, как принимает на работу сотрудников, как относится к своим сотрудникам, каков размер заработной платы, есть ли социальные пакеты, производят ли они действительно качественный товар, ведут ли себя бережно по отношению к окружающей среде и т.д., то есть это те аспекты деятельности, которые легко узнаются через тех же бывших и действующих работников. Сюда также относятся элементы материальной культуры, такие как: здание, интерьер, кабинеты и рабочие места сотрудников, мебель, оборудование, санитарно-гигиенические помещения, парковка, даже марки автомобилей на парковке и т.д. Таким образом и складывается внешний реальный уровень организационной культуры, который отражается на имидже и репутации компании. Внешний уровень организационной культуры - реальный внешний образ компании.

Внутренний уровень организационной культуры складывается в зависимости от поведения и отношения членов организации по отношению к друг другу и к организации. Начиная от того, как они выглядят: стиль в одежде, манера обращения коллег друг с другом, решения спорных моментов по деловым вопросам, конфликтов, как организационных, так и межличностных, отношения между руководителями и подчиненными (стиль менеджмента), отношение руководителей и работников к материальным объектам организации. Есть ли командный дух, поддержка и взаимопомощь, соперничество, конкуренция среди сотрудников, как продвигаются по карьере, отдается ли предпочтения при назначении на должность «своим» работникам, справедливо ли решаются вопросы вознаграждения и наказания. Все эти

аспекты зависят от ценностных ориентаций работников и руководителей компании. Внутренний уровень организационной культуры также отражает - насколько благоприятна внутренняя обстановка и психологический климат в компании.

Необходимым инструментом организационного управления является постоянная работа руководителей компании в развитии организационной культуры, которая должна вестись в правильном для организации направлении и оказывать воздействие на каждого члена организации. Как и отмечали выше, главную роль, в развитии организационной культуры, играет руководство компании. От их действий во многом зависит социально-психологический климат в коллективе, который со временем и формирует (изменяет) организационные ценности, нормы поведения работников компании. Также во многом неформальное общение и неформальные отношения непосредственно влияют на формирование организационной культуры и на весь процесс деятельности компании. В зависимости от того, каким образом управление компании организовали процессы коммуникации (формальной и неформальной) и как они проявляются в процессе трудовой деятельности и зависит успешность принятия сотрудниками ценностей компании и в последствии, организационной культуры.

Сильная организационная культура помогает обеспечить такие характерные особенности компании, как предсказуемость деятельности, упорядоченность, а также стабильность работы, низкий уровень конфликтных ситуаций и единство целей среди сотрудников [3]. Целенаправленное развитие организационной культуры, способствующей формированию корпоративной идентичности сотрудников, позволит эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации её стратегии, повысить уровень управляемости компании, усилить сплочённость команды, использовать корпоративные ценности как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение общеорганизационных целей. От того, насколько грамотно выстроено управление организационной культурой высшим руководством и кадровыми службами предприятия, зависит удовлетворённость трудом работников и, как следствие, эффективность и производительность труда.

Современные компании расценивают организационную культуру как мощный стратегический инструмент, который ориентирует весь персонал организации на общие цели, обеспечение продуктивного взаимодействия и проявление инициативы в процессе деятельности. Практика многих мировых успешных компаний свидетельствует о том, что преуспевает та организация, в основе которой заложен сплочённый коллектив, где каждый сотрудник заинтересован в успехе и процветании деятельности компании, так как именно от этого зависит эффективность деятельность компании в целом и её материальность состояние. Можно сделать вывод, что быстрее всех процветает и поднимается та организация, в основе которой лежит хорошо развитая организационная культура.

Список использованной литературы:

1. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
2. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалёвой. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
3. Иванов И. Н. Основы корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate_culture.shtml

Рецензент: к.э.н. Соодонбекова А.Ж.