

ЭФФЕКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

К. И. Кочеткова, аспирант РАП
И. О. Корчагина, студентка ИМСГС

Преодоление кризисных и конфликтных ситуаций на предприятиях России в условиях мирового экономического кризиса следует вести путем совершенствования корпоративной культуры. Корпоративная культура позволяет компании адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

During global economic crisis, conflict situations at Russian enterprises should be overcome by improving the corporate culture. Corporate culture helps companies to adapt to changing external and internal business environment.

Ключевые слова: глобализация, интеграция, конкуренция, эффективное управление, кризис, конфликт, конкурентоспособность, эффективная корпоративная культура, экономическая эффективность, антикризисное руководство, стратегический менеджмент.

Key words: globalization, integration, competition, effective management, crisis, conflict, competitiveness, effective corporate culture, economic efficiency, anti-crisis management, strategic management.

Примеры использования стратегического подхода к управлению организациями начали проследиваться еще в 20–30-х годах прошлого столетия. Но понятие стратегии вошло в лексикон менеджмента лишь в 50-е годы, когда реакция компаний и фирм на неожиданные изменения во внешней рыночной среде приобрела исключительно важное значение.

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее

организацию к ее целям [2]. Поэтому в этом качестве стратегический менеджмент – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности (поведения) предприятия и организацию дела на его основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации [6].

Схема основных элементов и этапов реализации стратегического менеджмента представлена на рис. 1.

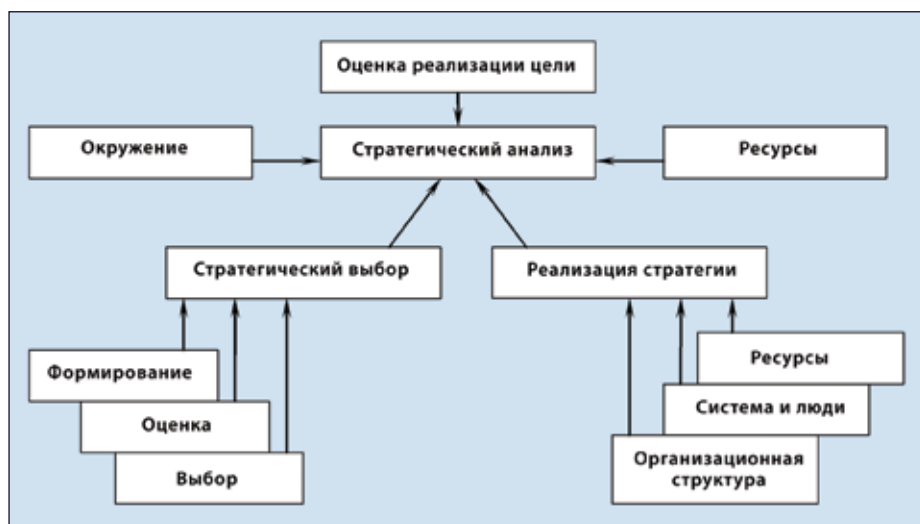


Рис. 1. Основные элементы и этапы реализации стратегического менеджмента

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

Также можно добавить еще один пункт: на какой основе бизнес начать строить?

Особенностью стратегического менеджмента является его ориентация в будущее, а следовательно, необходимо определить, к чему стремиться,

какие цели ставить. Фундаментом для этого может послужить корпоративная культура – как совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому должны передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам.

Корпоративная культура представляет собой комплекс разделяемых членами компании мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании в большей степени, чем выпускаемая продукция.

Корпоративная культура есть стратегический инструмент, позволяющий ориентировать предпринимательскую деятельность на долгосрочные цели, мобилизовать инициативу сотрудников и партнеров организации, связать усилия внешних участников бизнеса организации и ее сотрудников.

По мнению западных экспертов стратегические решения в современных условиях имеют следующие характеристики:

- существенно влияют на способность компании приносить прибыль;
- касаются компании в целом;
- принимаются высшим исполнительным органом и советом директоров;
- имеют долгосрочный характер и поэтому принимаются не столь часто;
- отражают ценности высшего эшелона управления и обязательно согласуются с корпоративной философией и культурой организации.

Корпоративная культура должна поддерживать стратегию организации. Каждая компания имеет свой, только ей присущий стиль, философию и принципы, методы принятия решений, деловую практику, кодекс ценностей, а также особую систему внутренних взаимоотношений. Основные принципы культуры, чувство духовной общности работников компании часто оказывают гораздо большее влияние на результаты деятельности, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, инновации или нормирование времени. Безусловно, все эти компоненты необходимы для успеха организации. Но и приверженность ее работников основным принципам корпоративной культуры является важным фактором успеха компании.

Тесная связь между корпоративной культурой и стратегией является действенным способом управ-

ления персоналом, помогающим повысить эффективность его работы в соответствии со стратегией компании. Это достигается при соблюдении следующих условий:

- Принципы работы, созданные с учетом соответствия культуры компании ее стратегии, обеспечивают сотрудников системой правил, ориентирующих в работе над своими задачами. Работники корпораций с высокой культурой не тратят время на выяснение, что и как им нужно делать, так как корпоративная культура обладает целостной системой правил и четких установок, переходящих в привычки, определяющих поведение сотрудников. В организациях со слабой корпоративной культурой, а также при отсутствии связи стратегии с культурой, недостаток определенности, четких рабочих установок создает у персонала ощущение неуверенности и ведет к напрасной трате его усилий.
- Развитая корпоративная культура, поддерживающая стратегию организации, превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников. Она имеет свою систему ценностей, структуру и нормы, обеспечивающие приверженность персонала идеям корпорации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать для достижения успеха фирмы.

Для успеха компании необходима высокая степень совместимости стратегии и организационной культуры. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход основан на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;
- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;
- стратегия подстраивается под существующую культуру.

Отличительной особенностью российской экономики является то, что принципы межкорпоративной и внутрикорпоративной культуры формировались стихийно в крайне сжатые сроки при полном отсутствии государственного регулирования. Следствие этого – низкий уровень культуры предприятий, что ведет к недостаточной эффективности и конкурентоспособности, а также непривлекательности их для внутренних и внешних инвесторов.

Корпоративная культура – один из важнейших факторов, влияющих на эффективность произ-

водственной и оргуправленческой деятельности, качество выпускаемой продукции, широту и прочность деловых связей с другими предприятиями и иные характеристики работы предприятия.

В последние годы значительно изменилась парадигма разработки стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников.

Руководство организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации [7].

Сегодня область применения стратегического менеджмента чрезвычайно многообразна. Он дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих реше-

ний, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

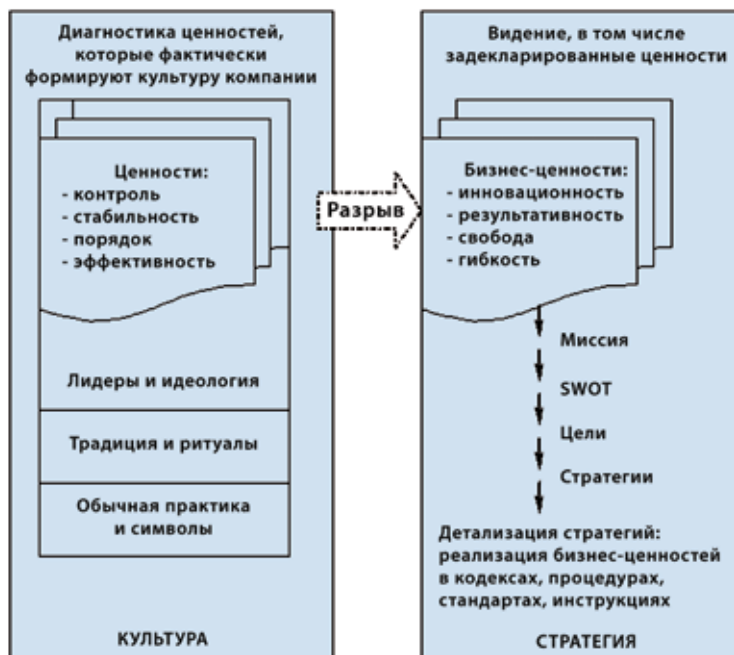
Однако внутрифирменное планирование столкнулось с большими трудностями при реализации стратегий, которые проистекали из определенного разрыва между высшими этажами управления (штабными подразделениями общекорпоративного планирования) и операционными структурными единицами корпорации (заводами, научно-исследовательскими и конструкторскими отделами), т.е. теми, кто непосредственно осуществлял реализацию намеченных планов. Дело в том, что корпоративная культура, преобладавшая до недавнего времени, и господствовавший стиль менеджмента основывались преимущественно на принятии решений и контроле за их исполнением. Усилия прилагались в основном к осуществлению масштабных перемен, в которые оказывались вовлеченными лишь управленцы высшего звена, ответственные в первую очередь за штабные функции. По сути стратегия становилась привилегией лишь высшего руководства, а стратегическое планирование способствовало усилению роли и позиций тех специалистов, которые планировали цели и задачи, а затем сравнивали результаты с поставленными целями.

Связующим или наоборот, разъединяющим звеном между стратегией компании и ее корпоративной культурой являются, как уже отмечалось раньше, ценности. Ценности объединяют только тогда, когда совпадают с бизнес-ценностями, задекларированными компанией (инновационность, результативность, свобода, гибкость), и фактическими, реальными ценностями, вокруг которых объединяются лидеры, подразделения, сотрудники

компании, т.е. вокруг которых сформировалась корпоративная культура (контроль, стабильность, порядок, эффективность). А разъединяющим звеном ценности будут тогда, когда провозглашенные топ-менеджментом бизнес-ценности явно оторваны от реальной действительности, т.е. от жизни персонала, отношений внутри компании, коммуникаций, способов влияния и механизмов принятия решений (рис. 2). Чаще всего такие ценности списаны с сайтов компаний, входящих в топ-100, и выглядят они как перечень общечеловеческих норм и ценностей.

Стратегия развития содержит следующие основные принципы выбора решений:

Рис. 2. Разрыв между реальными ценностями и декларируемыми бизнес-ценностями



- правила, используемые при оценке результатов деятельности предприятия: качественная характеристика результатов осуществляется на основе ориентиров, а количественная – на основе заданий;
- правила, по которым складываются отношения предприятия с его внешней средой, определяющие, какие виды продукции и технологии предприятие будет разрабатывать, куда и кому их сбывать, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации – организационная стратегия, совокупность принципов, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер его взаимодействия с собственниками (работодателем).

Значение корпоративной культуры для реализации стратегии предприятия заключается в том, что она влияет на поведение персонала и мотивирует его на выполнение и перевыполнение поставленных задач [1].

Для создания взаимосвязи между стратегией и культурой руководителю необходимо развить в себе особое видение будущего и взрастить корпоративную культуру, направленную на достижение этого видения и подчиненную его реализации. Слово «взрастить» наиболее точно описывает процесс формирования культуры. Он начинается с первичного исследования состояния организации, представлений и убеждений людей, продолжается анализом признаков неосознанной единой групповой стратегии поведения, возникшей на этапе образования организации и обеспечившей ее выживание. И «расцветает» при создании устойчивой, присущей только данной организации ситуации, обеспечивающей развитие носителя осознанного стандарта поведения, отражающего и хранящего ценности как организации, так и ее сотрудников.

Сейчас, когда Россия находится в финансовом кризисе, то более осознанно приходит понимание того, что руководителям и менеджерам необходимо поменять стратегию поведения, в чем-то перестроиться, чтобы выжить в столь сложное для организаций время. Необходимо помнить:

- ценности создаются людьми, а не организациями;
- кризис – это создание возможностей для будущего, а не угроза настоящему. Создавая будущее, руководитель в равной степени исходит как из интересов дела, так и интересов людей в организации;

- прибыль и успех организации создаются стратегическими действиями вне компании, тогда как внутри нее создаются ресурсы и возможности, обеспечивающие успех и рост прибыли. Если же ресурсы не создаются, то возникают проблемы.

Для объединения в единое целое стратегии и культуры необходимы принципиально новые управленческие знания. Для того чтобы из посредственной организации сделать совершенную, использовать кризис как возможность и превратить видение в реальность, требуется больше чем знание теоретических формул или быстрых выходов из затруднительного положения. Суть заключается в том, что требуется быть одновременно мечтательным и реалистичным, отзывчивым и требовательным, изобретательным и практичным. Те руководители, кому это удается, всегда достигают цели первыми, тогда как другие даже не успевают пометить о ней.

Корпоративная культура нуждается в постоянном анализе со стороны менеджеров организаций, в результате которого могут быть выявлены ситуации, когда культура не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному или морфологическому содержанию организации, структуре управления, стадии развития организации, ее стратегии. Но если все-таки диагностика показывает, что корпоративная культура является тормозом в реализации стратегии, необходимо серьезно заниматься организационными изменениями: разъяснять и при всяком удобном случае напоминать персоналу о ценностях компании; оценивать и соответственно стимулировать «правильное» поведение сотрудников. Надо не забывать, что ценности всегда предполагают балансирование между желаемым и возможным, с одной стороны, и необходимым – с другой.

Профессор Гарвардской бизнес-школы Томас Боннома полагает, что для успешной реализации стратегии необходимы четыре основных типа навыков исполнения, связанных с корпоративной культурой, представленных на рис. 3. Навыки взаимодействия выражают способности управлять своим поведением и поведением других для достижения цели. Для реализации стратегии менеджерам нужно оказывать влияние на других людей как в своей организации, так и за ее пределами [3].

Навыки отслеживания заключаются в эффективном исполнении информации для корректировки любых проблем, возникающих в процессе реализации стратегии. Хорошие реализаторы имеют эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

Навыки распределения отражают способность менеджеров эффективно планировать мероприя-



Рис. 3. Навыки исполнения

тия, время, составлять бюджет денежных средств и других ресурсов.

Организационные навыки связаны со способностью создать новую неформальную организацию или сеть для каждой возникающей проблемы. Хорошие организаторы способны использовать неформальные организации для обеспечения результативного выполнения задач.

Таким образом, реализация стратегии часто требует таких менеджеров, которые обладают специфическими навыками, необходимыми для преодоления препятствий и обеспечения выполнения поставленных задач. В рамках всего процесса реализации стратегии менеджеры должны постоянно оценивать, насколько успешно идет этот процесс и в какой степени соответствует целям организации.

Итак, культура позволяет выживать организациям на меняющихся рынках при условии, если она поддерживает стратегию, не только ориентируется на потребности клиентов, но и учитывает их ценности.

Для принятия окончательного решения о стратегии, необходимо проведение анализа ее соответствия корпоративной культуре, существующей в организации [5]. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- В каком объеме изменяются ключевые задачи и имеющиеся стабильные контакты и отношения?
- Какова степень приспособляемости культуры?
- В какой степени руководство обладает способностями произвести перемены?

Как было доказано в многочисленных исследованиях, в период значительных и быстрых изменений

во внешней среде, в том числе и в кризис, организация должна решительным образом менять свою стратегию. В этом ей может помочь корпоративная культура, являясь неким «зонтиком», под которым укрываются все управленческие функции. Организации, не использующие преимущества стратегического планирования, лишаются четкого способа оценки цели или направления корпоративного управления». Таким образом разработка стратегии напрямую связывается с корпоративным характером деятельности предприятия.

Библиографический список

1. Бараненко С.П. Эффективная организационная культура как необходимое условие стратегической устойчивости предприятия. М.: РАП, 2003.
2. Лигинчук Г.Г. Стратегия и стратегическое управление. Часть 2: учебный курс. М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2007.
3. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 2004.
4. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2007.
5. Томилов В.В. Культура организации международных бизнес-коммуникаций. СПб.: СПбГУЭФ, 1999.
6. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Формирование экономической устойчивости предприятия. В сб. науч. трудов: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Ученые записки / под общ. ред. д.э.н. В.С. Балабанова. Вып. XV. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2008.
7. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. М.: ЗАО ЦЕНТРПОЛИГРАФ, 2009.

Кочеткова Кристина Игоревна – аспирант Российской академии предпринимательства (РАП).

Корчагина Ирина Олеговна – студентка 5 курса Института международных социально-гуманитарных связей (ИМСГС).