

## **ЭФФЕКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Титов Д.П., Шагиахметов В.С.,  
научный руководитель канд. экон. наук Гнедых Н. Н.  
Сибирский федеральный университет  
Торгово-экономический институт**

Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую организационную культуру. Но никакая фирма не может развиваться без стратегии, таким образом эти две составляющие должны быть взаимоувязаны для дальнейшего развития фирмы.

Целью данной статьи является выявление взаимосвязи между культурой и стратегическим развитием организации, отсюда вытекают следующие задачи:

1. Выявить пути достижения связи между корпоративной культурой и корпоративной стратегией и степень их совместимости.
2. Поиск элементов, мешающих совместимости культуры и стратегии.
3. Найти необходимые составляющие для создания взаимосвязи культуры и стратегии.

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 управления персоналом, помогающим повысить эффективность его работы в соответствии со стратегией компании. Это достигается двумя путями:

✓ 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 - 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 создают у персонала ощущение неуверенности и ведут 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. Следствием этого явился 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 производственной 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.

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 решений, 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 и операционными структурными единицами корпорации, 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 контролем 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 было названо 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, то есть 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.

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 как ценности организации так и ее людей.

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: совершенство создается людьми, а не организациями; кризис – это создание возможности 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.

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, стратегии организации. Но если все-таки диагностика показывает, что корпоративная культура является тормозом в реализации стратегии, необходимо серьезно заниматься организационными изменениями.