

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 331.104.2+658.5

Лытнева Н.А., Мишин А.Ю.

ВЗАИМОСВЯЗЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Лытнева Наталья Алексеевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление», Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»; РФ, 302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5А; профессор кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: ukar-lytneva@yandex.ru

Мишин Андрей Юрьевич, магистрант кафедры «Менеджмент и государственное управление», Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»; РФ, 302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5А; e-mail: andrey.mishin.1993@mail.ru

Современные реалии позволяют отметить тот факт, что корпоративная культура организации может оказать влияние на стратегию развития предприятия или оказаться под её влиянием. Перед каждой современной компанией в настоящее время стоит вопрос о соответствии стратегии ее эффективного развития, а также организационной культуры. На стадии определения стратегии развития предприятия необходимо осуществлять максимальный учёт всех возможных трудностей, которые могут возникнуть с организационной культурой при осуществлении стратегии развития компании, и стараться выбрать такую стратегию, которая не потребует проведения различных действий по внесению изменений в корпоративную культуру, обреченных заранее на провал.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, компания, взаимосвязь, взаимодействие, влияние.

Для обеспечения эффективной деятельности любой современной компании необходимы различные ресурсы. Одним из самых важных и ключевых ресурсов любой организации является её персонал, который одновременно выступает разработчиком, носителем и проводником стратегии ее развития, поскольку сотрудники могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на реализацию стратегии. Персонал организации является одним из источников корпоративных проблем и решений, так как большинство из них возникает в процессе функционирования фирмы при контактах сотрудников [14].

Основные стереотипы поведения сотрудников той или иной организации, а также ценности компании и степень разделения их сотрудниками во многом определяют уровень конкурентоспособности и эффективности деятельности организации на рынке. Таким образом, организационная культура предприятия, как и интеллектуальный потенциал персонала, – это важные критерии, которые должны учитываться руководством при разработке стратегии развития деятельности организации: культура, стиль, а также ценности необходимо оценивать с точки зрения осуществления различных изменений в стратегии развития компании.

Корпоративная культура – это тот элемент, который может считаться одним из ключевых нематериальных активов той или иной современной компании [1].

На сегодняшний день развитие российской экономики как одной из форм рыночной экономики характеризуется достаточно высоким уровнем интереса к осуществлению управления деловой культурой [12]. Однако следует отметить, что различные отрасли экономики

проявляют повышенный интерес к уровню профессиональной культуры и этики, различным добровольным соглашениям объединений современных предпринимателей, а многие коммерческие организации не уделяют этому должного внимания. Организации должны совершенствовать корпоративную политику организации и приводить её в соответствие с основной стратегией развития.

Многие руководители современных организаций для внедрения норм цивилизованного ведения предпринимательской деятельности в практику функционирования советов директоров, а также менеджмента принимают различные кодексы, которые регулируют основы корпоративного поведения и корпоративной этики в организации [2]. Это связано с пониманием руководством компании степени влияния корпоративной культуры и этики на успехи и эффективность всего бизнеса в целом [7]. Современные крупные российские компании (например, ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк России» и другие) отличаются достаточно высоким уровнем развития корпоративной культуры, который формируется при помощи определенных продуманных усилий, направленных на развитие корпоративного духа в организации, а также на благо всех заинтересованных в деятельности той или иной организации сторон.

Российская Федерация сделала огромный шаг в мировую экономику, а именно: вступила во Всемирную торговую организацию, что в свою очередь требует развития высокого уровня корпоративной культуры во всех российских компаниях, соответствующего лучшим мировым эталонам. Каждая современная и успешно развивающаяся организация ставит перед собой цель формирования собственного облика, а именно определяет свои основные цели деятельности и её ценности, стратегии улучшения качества выпускаемой продукции либо оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов сотрудников компании, поддержания высокого уровня репутации фирмы на российском и мировом рынках [13].

Вышеперечисленное может быть названо как корпоративная культура предприятия, которая является основной задачей, без эффективного решения которой нельзя добиться оптимальной деятельности организации в целом [8].

Под корпоративной культурой современной организации следует понимать совокупность различных неформальных процедур или как преобладающую философию относительно наилучших методов достижения корпоративных целей компании [3].

Формированием требуемого уровня корпоративной культуры современной организации, которая будет направлена на развитие всего предприятия в целом, нужно эффективно управлять. Управление корпоративной культурой – это один из ключевых элементов стратегии развития предприятия. Для того чтобы предприятие успешно развивалось и увеличивало свою долю на рынке, необходимо постоянно проводить анализ существующей корпоративной культуры, при этом исследовать тенденции ее развития и выявлять устаревшие нормы этой культуры, а также формулировать цели развития перспективной культуры, которая будет отвечать всем основным стратегическим целям организации в целом.

Стратегия развития компании и корпоративная культура напрямую взаимосвязаны друг с другом. Развитие и жизнеспособность корпоративной культуры компании, а также ее проявления зависят от того, в какой степени развиты формальные институты управления всем предприятием в целом. В свою очередь вышеуказанные институты будут удовлетворять общепризнанным нормам управления корпорациями только в том случае, когда будут действовать в соответствии с ценностными ориентациями развития организации.

Перед любой организацией, которая стремится эффективно развиваться и функционировать, стоит вопрос, связанный с соответствием его стратегии существующей на сегодняшний день в организации её корпоративной культуре [4].

Для того чтобы правильно ответить на данный вопрос необходимо разложить стратегию развития той или иной компании на составные части или задачи, которые позволят образовать широкую программу стратегических действий в организации. Взяв данные составные части за основу анализа, необходимо рассмотреть их с двух основных позиций, а именно:

- важность каждой стратегической задачи для успеха реализации всей стратегии предприятия в целом;
- определить совместимость между задачей и аспектом корпоративной культуры организации, который направлен на ее обеспечение.

Для анализа соответствия стратегии организации и корпоративной культуры Г. Шварц и С. Дэвис предложили построить матрицу, в основе которой должны лежать две вышеназванные переменные, которые позволяют определить уровень риска применения той или иной стратегии развития в условиях существующей организационной культуры. При помощи вышеуказанного подхода осуществляется расположение каждой основной задачи организации на поле матрицы на основе имеющегося у менеджера компании управленческого опыта или интуиции. Выполнив указанные процедуры, можно найти ответ на вопрос о том, какие действия должны быть совершены руководством в том случае, если будет наблюдаться серьезная несовместимость стратегии развития организации и корпоративной культуры [9].

В менеджменте выделяют четыре подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии развития организации принятой корпоративной культуре:

1. Осуществляется игнорирование той корпоративной культуры, которая оказывает серьезное воздействие на эффективную реализацию выбранной стратегии развития предприятия;

2. Подход, при котором система управления предприятием подстраивается под существующую в организации корпоративную культуру. Сущность данного подхода состоит в том, что он строится на признании имеющихся барьеров, которые создаются организационной культурой для выполнения необходимой и желаемой стратегии развития, а также в выработке альтернатив по осуществлению «обхода» вышеуказанных препятствий без внесения каких-либо значительных изменений в саму стратегию развития предприятия в целом;

3. Третий подход заключается в попытках изменить корпоративную культуру организации таким образом, чтобы она соответствовала выбранной стратегии развития фирмы. Данный подход является самым трудным и занимает достаточно большой промежуток времени и объем финансовых и иных ресурсов. В практике бывают ситуации, в которых данный подход является основным для обеспечения эффективного долгосрочного развития компании в целом;

4. Сущность последнего подхода состоит в том, что происходит изменение стратегии развития предприятия для её подстраивания под существующую в организации культуру [5].

На стадии определения стратегии развития организации необходимо осуществлять максимальный учёт всех возможных трудностей, которые могут возникнуть с организационной культуры при осуществлении стратегии развития компании, и стараться выбрать такую стратегию, которая не потребует проведения различных действий по внесению изменений в корпоративную культуру, обреченных заранее на провал.

Таким образом, следует отметить то, что корпоративная культура организации – это один из самых мощных инструментов, который позволяет обеспечить общность целей организации, а также основных усилий по обеспечению их достижения, что подтверждается принятыми на предприятии ценностями и нормами поведения персонала компании.

В управленческой науке выделяют два основных направления, по которым тесная связь между корпоративной культурой и стратегией развития организации влияет на деятельность работников, мобилизуя их основные усилия на выполнение основных стратегических планов развития компании. Корпоративная культура организации обеспечивает формирование внутренней атмосферы, неофициальных правил, а также требований к персоналу организации, которые повышают эффективность их трудовой деятельности.

В случае, если корпоративная культура организации согласована со стратегией её эффективного функционирования и развития, то происходит формирование новых дополнительных стимулов, оказывающих положительное влияние на трудовую деятельность сотрудников. Модели поведения, которые препятствуют развитию стратегии компании, подверже-

ны подавлению, поскольку данное поведение не соответствует общепринятой в организации корпоративной культуре.

Корпоративная культура, соответствующая стратегии эффективного функционирования и развития организации, побуждает людей на более эффективную работу, что повышает уровень лояльности персонала организации в целом и осуществляется формирование их положительного отношения к порученной работе.

В случае если существует рассогласованность между стратегией развития организации, а также его организационной культурой, то это мешает персоналу организации не только правильно воспринимать поставленные цели, но и эффективно реализовывать их. Если стратегия эффективного функционирования и развития предприятия требует от сотрудников совершения различных действий, не соответствующих принятым в компании нормам, то это ведет к осуществлению неверного толкования основных задач развития компании и неверным управленческим решениям. В худшем случае подобная рассогласованность между стратегией развития организации и корпоративной культурой способна дезориентировать сотрудников, остановить их эффективную трудовую деятельность до тех пор, пока не будет эффективно решён конфликт между организационной культурой и стратегией предприятия.

В случае, если различия между культурой и стратегией не очень велики, культуру возможно изменить. Но иногда корректировке лучше подвергнуть стратегию - если в организации создана сильная положительная культура. В различных компаниях степень взаимодействия культуры и стратегии могут сильно отличаться. Как правило, эту степень определяет сила или слабость культуры [6].

Основной характеристикой сильной корпоративной культуры организации является положительное влияние на выработку стратегии развития компании. Организационная культура – это центр, вокруг которого осуществляется построение деятельности компании. Конфликт между корпоративной культурой и стратегией развития компании может возникнуть при резком и быстром изменении внешней среды организации, то есть тогда, когда старая стратегия развития предприятия уже не работает, а новую стратегию – нужно разрабатывать [1].

При этом необходимо отметить, что культура намного инертнее, чем стратегия предприятия, в результате появляется рассогласованность между ними. В подобной ситуации необходимо проводить мероприятия, которые будут направлены на осуществление формирования новых ценностей развития компании, а также норм, способствующих реализации и развитию новой стратегии.

Одной из ключевых особенностей слабой корпоративной культуры на предприятии является наличие большого количества различных субкультур, что ведет к появлению различия в основных ценностях и нормах поведения сотрудников компании. В условиях слабой корпоративной культуры многие сотрудники компании считают фирму только местом работы, а выполняемые трудовые функции – источником получения денежных средств. Слабая организационная культура достаточно часто не препятствует реализации стратегии развития организации, однако и не содействует ей.

Таким образом, подводя итог, можем отметить, что стратегия развития организации, а также её корпоративная культура очень тесно взаимосвязаны между собой, а, следовательно, оказывают друг на друга определенное влияние. Корпоративная культура организации может как способствовать, так и отрицательно влиять на стратегическое управление компанией [10]. Положительной и желательной ситуацией является взаимное дополнение стратегии и корпоративной культуры [11].

В менеджменте допустимо проведение мероприятий, которые позволят обеспечить наилучшее соответствие организационной культуры и стратегии организации. Однако необходимо помнить о том, что не каждая стратегия способна и достойна того, чтобы для её реализации изменяли благоприятную корпоративную культуру организации, поскольку послед-

ствия от подобных изменений могут быть намного хуже, чем позитивный эффект от различных нововведений.

В заключение отметим, что руководителям, а также специалистам, которые осуществляют разработку стратегии развития организации, необходимо учитывать вид сложившейся организационной культуры, а также степень соответствия корпоративной культуры стратегии ее развития. Наличие вышеуказанной информации способно предостеречь менеджеров от принятия неправильных решений, а также скорректировать стратегию или указать на то, что необходимо провести определенные внутриорганизационные изменения перед принятием и реализацией новой стратегии развития фирмы.

Список источников:

1. Богданова В.А., Кыштымова Е.А. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента // Современные концепции, учета, анализа и аудита в развитии предпринимательства: сборник научных трудов международного экономического форума. – Орел: Орловский государственный институт экономики и торговли», 2016. - С. 79-83.
2. Гончарова М.А. Организационная культура и организационное поведение: учебно-методическое пособие. - Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. - 60 с.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
4. Казакова Н.А. Финансовый анализ: учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2015. - 539 с.
5. Сторчевой М.А. Теория фирмы и стратегический менеджмент // Вопросы экономики. - 2013. - №1. - С. 131-146.
6. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 151 с.
7. Паршутин И.Г., Анурина Т.М., Щекотихина Д.А. Влияние личностного фактора на инновационный потенциал современной организации // ИнВестРегион. – 2012. – № 3. – С. 28-34.
8. Парушина Н.В. Методология экономического анализа развития субъектов малого и среднего бизнеса: практическая реализация и профессиональная подготовка кадров // Вестник ОрелГИЭТ. - 2011. - №3. - С. 3-9.
9. Парушина Н.В., Ходырева О.И., Горковенко А.В. Заработная плата и проблемы повышения ее стимулирующего значения // Научные записки ОрелГИЭТ. - 2010. - №1. - С. 66-71.
10. Парушина Н.В. Теория и практика управления интегрированными образованиями // Вестник ОрелГИЭТ. - 2008. - №4 (6). - С. 16-23.
11. Пачина Ж.С. Организационная культура как фактор эффективности деятельности организации // Социально-гуманитарные знания. - 2014. - №4. - С. 348-352.
12. Рудакова О.В., Полянин А.В. Благополучие населения как индикатор социальной эффективности государственного управления // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: материалы межрегиональной научно-практической конференции (27 января 2016 г.) / под общ. ред. А.В. Полянина. - Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. - С. 117-122
13. Суровнева А.А., Полянин А.В., Головина Т.А. Особенности менеджмента некоммерческих организаций // Труд и социальные отношения. – 2017. - №4. – С. 33-38.
14. Черных Е.В., Кыштымова Е.А. SWOT-анализ как инструмент выявления проблем управления человеческим капиталом // Научные записки ОрелГИЭТ. - 2016. - №3 (15). - С. 96-100.