УДК 656.7:658

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА БИЗНЕС-СИСТЕМЫ

Л.А. ЛЕБЕДЕВА

В статье предлагается комплексный подход к понятию корпоративной культуры как к базовой функции управления, и раскрывается ее роль в реализации стратегического потенциала бизнес-системы, описывается взаимосвязь корпоративной культуры, социально-трудовых отношений на предприятии и организационного поведения. Такой подход позволяет повысить целевую, социальную и экономическую эффективности управления трудовыми конфликтами на предприятии.

Ключевые слова: конфликт, корпоративная культура, менеджмент.

Современная концепция управления рассматривает предприятие как открытую производственную систему, то есть как находящуюся во взаимодействии с внешней средой. Создание этой системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию со стороны потребителей. Главные предпосылки успеха бизнес-системы – ее устойчивость и способность к адаптации в условиях изменения внешней среды. Организационные механизмы должны уметь спрогнозировать и оценивать возможные ситуации, приспосабливаться к вновь возникающим проблемам и вырабатывать необходимые управленческие решения, обеспечивая маневренность в распределении ресурсов для выживаемости и развития.

Внешняя среда предстает перед руководителем предприятия как окружающая хозяйствующий субъект действительность, которая оказывает самое существенное влияние на деятельность всего предприятия, его стратегию и внутренние процессы, но также принимает на себя воздействие со стороны бизнес-системы. Микросреда включает те элементы, которые могут оказать на предприятие прямое воздействие: потребители, конкуренты, посредники, поставщики, целевая аудитория и другие организации, способные влиять на его деятельность. Макросреда – это совокупность политических, экономических, правовых, технико-технологических, социально-культурных, природно-географических и международных факторов, которые влияют опосредовано на всю ее микросреду.

Задача менеджмента организации – найти компромисс с элементами внешней среды при безусловном соблюдении этических и моральных норм в сфере бизнеса и с учетом ограничений, накладываемых системой регулирования на международном и государственном уровне. Функционирование любой бизнес-системы происходит в условиях столкновения интересов различных групп в процессе социально-трудовых отношений как вне, так и внутри предприятия, и это столкновение нельзя игнорировать.

Предприятие должно быть приспособлено к длительному удовлетворению потребительского спроса и обладать возможностью быстрой адаптации к тем изменениям, которые могут произойти в прогнозируемый период не только во внешней среде, но и во внутренней. Внутренняя среда бизнес-системы в отличие от внешней среды является подконтрольной руководству.

На вход бизнес-системы подаются ресурсы, а на выходе после соответствующего преобразования создается необходимая обществу продукция: товары или услуги (рис. 1) [1].

Предприятие как бизнес-система должно найти свою собственную модель управления, которая зависит от его размеров, территориально-географического положения, характера производственной деятельности, состояния экономики, общехозяйственной конъюнктуры и особенностей той среды, в которой оно действует, а также кадрового потенциала организации.

Эффективное функционирование бизнес-системы напрямую зависит от ее стратегического потенциала. Человеческий фактор играет в нем главенствующую роль. Без грамотного планирования, организации, мотивации и контроля труда персонала и управления социально-трудовыми отношениями на предприятии, а также установления благоприятного психологического климата в коллек-

тиве невозможно полное и своевременное достижение организацией поставленных целей. Решению вышеизложенных задач способствует элемент адаптационного потенциала, а именно сильная конструктивная корпоративная культура, то есть культура, несущая в себе ценности, позитивные по отношению к персоналу предприятия, организации в целом и внешней среде, ценности, определяющие эффективную работу предприятия.

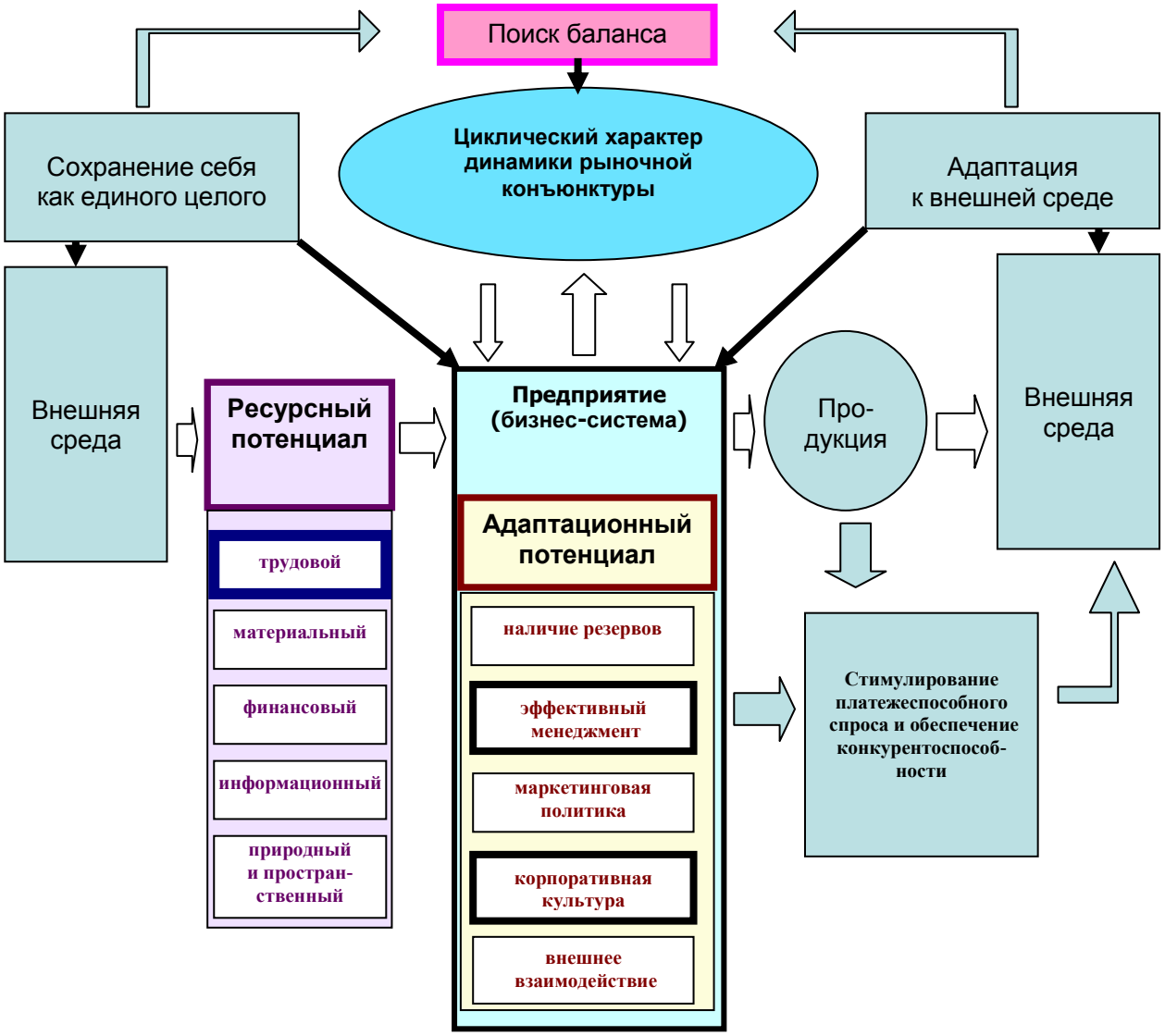

Рис. 1. Взаимодействие предприятия с внешней средой

На практике можно наблюдать, что предприятие может существовать, не имея корпоративной культуры, так как ее разработкой и внедрением никто не занимался, при этом свои производственные функции организация выполняет и не становится банкротом. На первый взгляд может сложиться впечатление, что не стоит затрачивать ресурсы на подобные нововведения, не связанные с прямым увеличением прибыли. Однако необходимо помнить о том, что предприятие является бизнес-системой, где все элементы взаимозависимы, то есть от слаженности их работы зависит общий результат. Также важно думать о будущем, мыслить стратегически, иначе предприятие не сможет достигнуть цели. Внешняя среда в свою очередь требует от организации адаптивности, но гибкость не должна переходить грань, за которой бизнес-система потеряет свою устойчивость. В рыночных условиях конкуренты тоже будут искать способы опережения и могут преуспеть. Победы в борьбе можно добиться, опираясь на персонал, так как

именно от человеческих ресурсов во многом зависит эффективность производства. Именно люди осуществляют работу с остальными ресурсами: финансовыми, материальными, информационными, а личные интересы и цели сотрудников могут сталкиваться и приводить к серьезным конфликтам. Не следует забывать, что время в бизнесе тоже можно рассматривать как ограниченный ресурс, и его нерациональное использование вследствие неграмотного руководства может привести к невыполнению договора, падению деловой репутации, потере клиентов и партнеров. В итоге становится очевидным факт, что корпоративная культура является неотъемлемым компонентом в формировании стратегического потенциала бизнес-системы.

Сущность корпоративной культуры отображена на рис. 2.

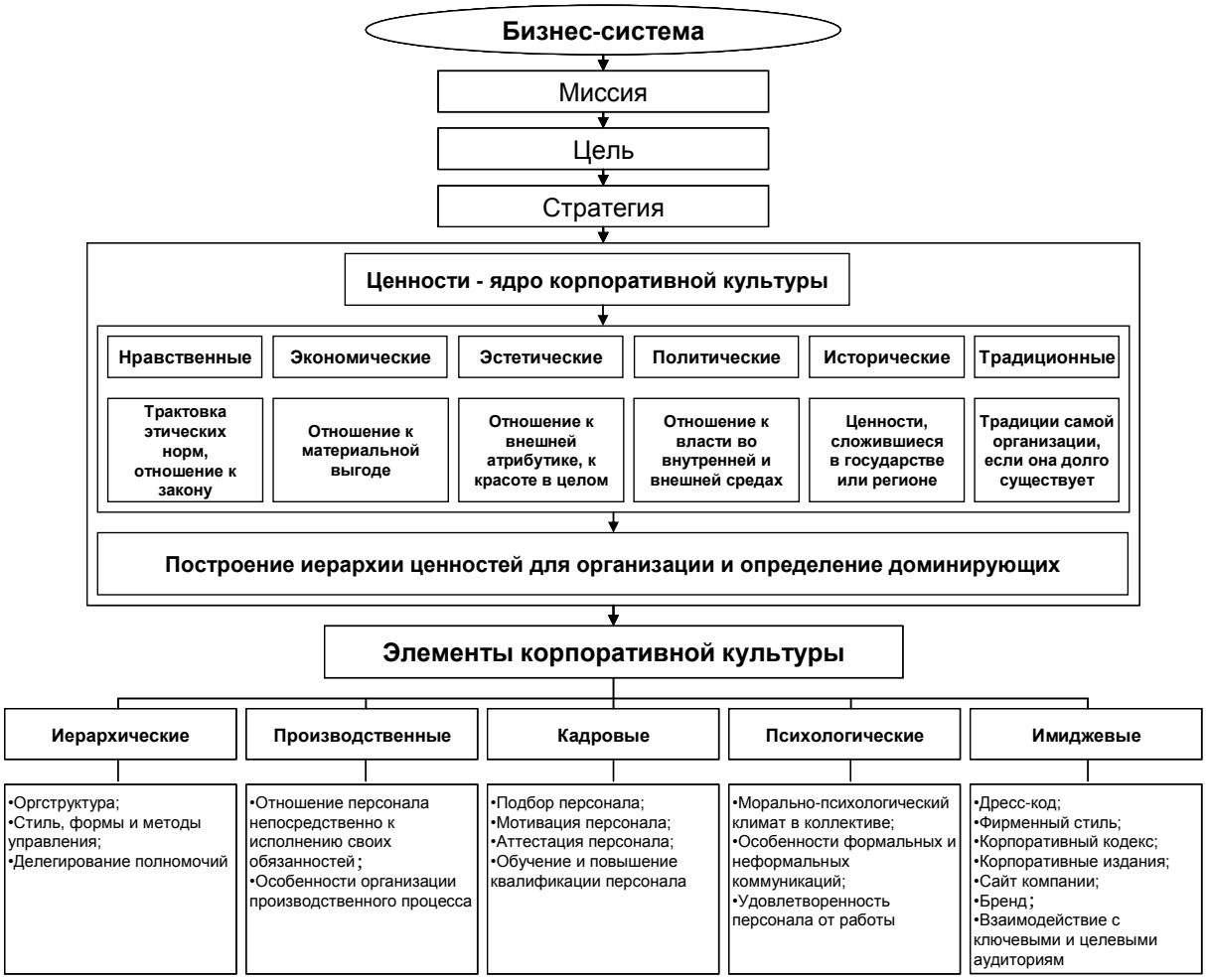

Рис. 2. Сущность корпоративной культуры организации

Она должна соответствовать миссии, цели и стратегии организации, в ее основе лежат иерархически выстроенные ценности, они определяют характеристики остальных составляющих. При анализе имеющейся корпоративной культуры нужно выявить не только доминирующую ценность, но и ранги последующих, так как в кризисной ситуации они могут себя ярко проявить. Поскольку бизнес-система представляет собой коммерческую организацию и не может существовать длительное время без прибыли, то следует обратить внимание на экономические ценности, но при этом не игнорируя другие. В погоне за деньгами предприятие не имеет право нарушать закон, так как это приведет к наложению соответствующих санкций и может принести ущерб окружающим. Нравственные нормы также не рекомендуется преступать, ведь цивилизованные рыночные отношения стимулируют участников к соблюдению этики делового общения и поддержанию благообразного имиджа. Под политическими ценностями в рамках корпоративной культуры следует понимать не только стремление представителей компании участвовать в лоб-

бировании ее интересов в законодательных органах власти, но и наличие неформального лидерства внутри бизнес-системы, характер вертикальных коммуникаций, главенствующий стиль руководства. Исторические ценности, сложившиеся на протяжении веков в масштабах государства, соответствуют не только конкретной организации, но и культуре в широком понимании этого слова. Их можно использовать как для укрепления корпоративного духа в компании, опираясь на понятные и общие принципы для сотрудников, являющихся гражданами одной страны или людьми, живущими на территории со сформировавшимся менталитетом. При выходе на международные рынки данные ценности можно преподнести в качестве национального колорита и превратить их в уникальное конкурентное преимущество. Традиции самой бизнес-системы, если она существует давно, следует сохранять только в том случае, если они положительно влияют на брендинг, служат фундаментом истории-легенды компании и не тормозят процесс адаптации организации к новым условиям. Эстетические ценности затрагивают не только визуальные признаки, но выражают отношение сотрудников к своим профессиям, к организации в целом.

Все ценности взаимосвязаны и находят свое отражение в элементах корпоративной культуры, охватывающих все процессы в организации. Представляется целесообразным сгруппировать их следующим образом:

– иерархические составляющие включают в себя формализованное взаимодействие по горизонтали и вертикали в рамках действующей оргструктуры, которая должна обеспечивать предприятию успех на рынке; сюда же следует отнести применяемый управленцами стиль руководства: авторитарный, либеральный, демократический или их сочетание, и обозначить ситуации, когда их использование эффективно; из двух вышеназванных параметров будет проистекать степень свободы делегирования полномочий, здесь следует учесть нормативные требования, а также стратегические трудовые потенциалы работников, которые эти полномочия будут осуществлять, причем весь персонал должен понимать меру своей ответственности;

– производственные аспекты касаются отношения руководителей и подчиненных непосредственно к своим обязанностям и нюансов технической организации производства, например, использование отечественного оборудования может провозглашаться в рамках маркетинговой деятельности как политика протекционизма и положительно влиять на частно-государственное партнерство, а небрежное обращение с техникой может привести к поломке и дорогостоящему ремонту, производственным травмам, снизить качество продукции;

– кадровые компоненты затрагивают все функции, связанные с работой с персоналом, начиная с общих принципов набора, отбора и создания кадрового резерва, мотивации, аттестации, обучения и повышения квалификации и заканчивая индивидуальным подходом к каждому работнику, включая период его адаптации, динамики его карьеры и ухода, то есть на протяжении всего его жизненного цикла как сотрудника данной компании;

– психологические элементы позволяют посмотреть на персонал не только как на трудовые ресурсы, а как на совокупность личностей со своими неповторимыми стратегическими потенциалами, придающими уникальность всей организации, эти элементы, как правило, являются наиболее динамичными, требуют непрерывного внимания во избежание конфликтов, способных ухудшить психологический климат и снизить удовлетворенность работников от труда; здесь нужно внедрять этические основы не только формального взаимодействия на основе социальных ролей, но стараться контролировать неформальное взаимодействие, так как базовые ценности должны быть приняты работником не только внешне, но и разделяемы внутренне, иначе в критической ситуации его поведение невозможно будет спрогнозировать даже с минимальной вероятностью; при этом индивидуальность следует тоже уважать, принимать во внимание мнения сотрудников при разработке основ корпоративной культуры;

– имиджевые черты позволяют установить взаимосвязь между организацией и целевыми и ключевыми аудиториями, так как невозможно разъединить образ бизнес-системы в глазах общественности и ее корпоративную культуру, даже если на первых этапах разлада внутри пред-

приятия внешне это незаметно, то со временем негативные тенденции вырвутся во вне, и имиджу будет нанесен урон; соотнося корпоративную культуру и имидж, необходимо продумать не только комплексную ПР-программу, но и учесть, что на имидж оказывает воздействие абсолютно все: от личной жизни руководителей, отраженной в СМИ, до непосредственных характеристик выпускаемой продукции; также важно помнить, что все сотрудники компании, взаимодействуя с внешней средой в деловой или свободной обстановке, являются представителями бизнес-системы и носителями ее корпоративной культуры.

Взаимосвязь корпоративной культуры, социально-трудовых отношений в компании и организационного поведения показана на рис. 3.

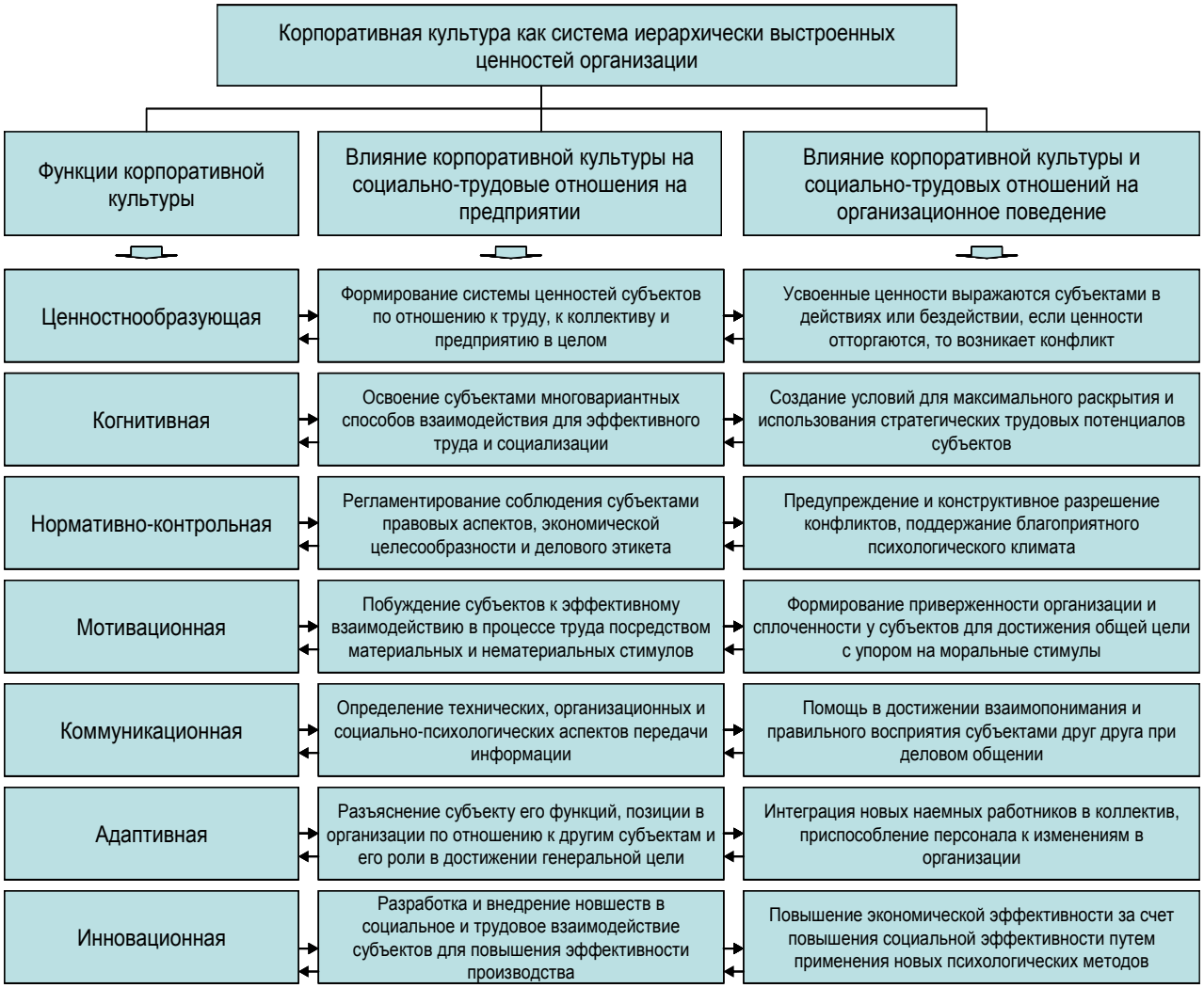

Рис. 3. Взаимосвязь корпоративной культуры, социально-трудовых отношений на предприятии и организационного поведения

Причем необходимо отметить, что данная взаимосвязь является двусторонней. Так изменения в организационном поведении, например, непринятие ценностей или правил, диктуемых корпоративной культурой, может привести к изменениям в сфере социально-трудовых отношений и послужить сигналом не только к применению санкций и насаждению принятых норм, но и к пересмотру первоначальных установок организации и совершенствованию корпоративной культуры. Данный процесс нередко сопровождается конфликтами и требует от менеджера своевременного вмешательства.

Автор статьи рекомендует использовать при решении конфликтов в зависимости от ситуации методы, представленные на рис. 4.

Рис. 4. Методы разрешения конфликтов на предприятии

Корпоративная культура является опорой для руководства бизнес-системой при управлении коллективом, что должно обеспечить направление вектора интересов работников и использование их стратегических потенциалов на достижение генеральной цели организации. Она затрагивает не только процессы общения в бизнес-системе, но и производственные, и организационные аспекты. В современном научном подходе ее можно назвать одной из базовых функций управления, наряду с организацией, планированием, мотивацией и контролем.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Артамонов Б.В.** *Стратегическое управление авиатранспортным производством*. М.: ЛАРС, 2013. С. 10-29.

CORPORATE CULTURE AS AN ELEMENT OF ORGANIZATION'S STRATEGICAL POTENTIAL

Lebedeva L.A.

The article proposes a complex approach to the notion of corporate culture as a basic function of management and discloses its role in realization of business-system's strategical potential, describes interconnection of corporate culture with socio-labour relations and behaviour in organization. This approach makes it possible to raise target, social and economic effectiveness of labour disputes in company management.

Keywords: conflict, corporate culture, management.

REFERENCES

1. **Artamonov B.V.** *Strategicheskoe upravlenie aviatransportnim proizvodstvom*. M.: LARS. 2013. Pp. 10-29. (In Russian).

Сведения об авторе

Лебедева Любовь Александровна, окончила МГТУ ГА (2009), кандидат экономических наук, ведущий экономист контрактной службы МГТУ ГА, автор 23 научных работ, область научных интересов – маркетинг, стратегический менеджмент, управление персоналом.