

УДК 33

DOI 10.21661/r-117923

*А.В. Колесников*

## СТРАТЕГИЯ ПОСТРОЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

*Аннотация:* в данной статье представлен материал, иллюстрирующий особенности долгосрочных планов по построению эффективной корпоративной культуры. Рассматривается инструментальный аспект формирования долгосрочных планов по формированию корпоративной культуры на основе матрицы оценки культурного риска Г. Шварца и С. Дэвиса. Представлена графическая интерпретация степени соответствия корпоративной культуры и реализуемой компанией стратегии.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, матрица оценки культурного риска, методика Шварца и Дэвиса, стратегия построения корпоративной культуры.

*A. V. Kolesnikov*

## THE STRATEGY OF CORPORATE CULTURE

*Abstract:* this article presents the material illustrating features of long-term plans on creation of an effective corporate culture, describes the tool aspect of long-term plans on forming a corporate culture on the basis of a matrix of assessment of cultural risk of G. Schwartz and S. Davies. The author provides a graphic interpretation of degree of compliance of a corporate culture and the strategy, implemented by the company.

*Keywords:* corporate culture, matrix of assessment of cultural risk, technique of G, Schwartz and S, Davies, strategy of creation of a corporate culture.

Наблюдение за успешно функционирующими в течение достаточно долгого периода времени компаниями позволяет предположить, что одним из условий их эффективности и способности изменяться под воздействием факторов внешней

среды является баланс между корпоративной культурой и долгосрочными планами. Отсутствие противоречий между стратегией и хорошо формализованной, сильной корпоративной культурой с лояльно относящимся к ней персоналом позволяет повышать конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе. В то же время, расхождение между системой ценностей, реализуемой в практической деятельности, и планами компании может нейтрализовать все усилия менеджмента по реализации стратегии. Сильная корпоративная культура, дополняющая процесс реализации стратегии компании, выступает эффективным инструментом менеджмента, способствует качественному управлению и развитию человеческих ресурсов.

В преуспевающих организациях корпоративная культура выступает в качестве важного стратегического инструмента, ориентирующего структурные подразделения на достижение общих целей и реализацию миссии компании. Следовательно, организациям необходимо периодически осуществлять оценку соответствия стратегии развития бизнеса с существующей системой организационных ценностей и приоритетов. В идеале, уже на стадии формулирования стратегических планов развития необходимо добиваться баланса долгосрочных целей и сложившейся совокупности внутрифирменных отношений. Далее, по мере реализации стратегии менеджменту следует постоянно оценивать состояние корпоративной культуры на предмет ее соответствия миссии фирмы и системе планов, рассчитанных на длительное время. Особую значимость процесс гармонизации корпоративной культуры и стратегии приобретает на этапах реструктуризации бизнеса, когда руководство под влиянием бизнес-окружения прибегает к мерам радикального обновления и смены долгосрочных приоритетов.

Следуя заявленной ранее идеи практиориентированности настоящего материала, рассмотрим матрицу оценки культурного риска, предложенную Говардом Шварцем и Стенли Дэвисом. Данная методика, проиллюстрированная на рис. 1, позволяет идентифицировать степень соответствия корпоративной культуры и реализуемой компанией стратегии [1].

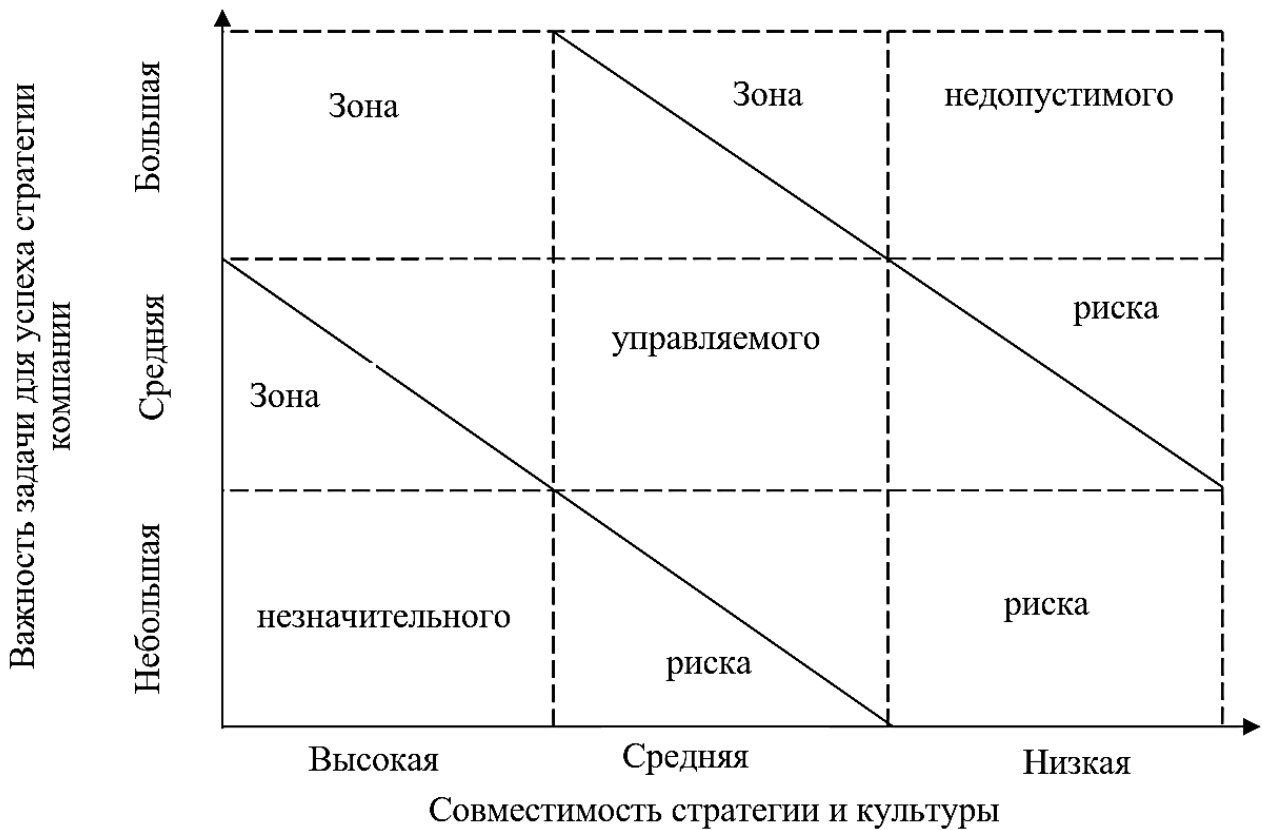


Рис. 1. Матрица оценки культурного риска Г. Шварца и С. Дэвиса

Авторы, рассматривая стратегию как совокупность взаимосвязанных задач, условно разделяют их по степени небольшой, средней и высокой важности и откладывают по одной из осей матрицы. Другой осью матрицы выступают высокая, средняя и низкая степени совместимости корпоративной культуры и стратегии организации. В результате этих построений образуются три зоны риска реализации стратегии компании в условиях существующей корпоративной культуры: незначительного, управляемого и недопустимого. Применение матрицы позволяет руководству на основе экспертных оценок позиционировать составляющие стратегию задачи и делать выводы о возможности их решения в рамках достижения стратегии.

Так, нахождение компании в зоне незначительного риска свидетельствует о высокой совместимости стратегии и корпоративной культуры и возможности спокойно и безболезненно принимать управленческие решения, не выходящие за пределы стратегического курса. Напротив, низкая совместимость между реа-

лизуемой стратегией и сложившейся корпоративной культурой требует внимательного отношения к воплощению в жизнь радикальных управленческих решений. Это объясняется тем, что персонал в условиях разбалансированной корпоративной культуры, столкнувшись с решениями, имеющими большое значение для реализации долгосрочных планов, может проявить неготовность их реализовать, что создаст, в свою очередь, препятствия для развития компании.

Основываясь на приведенной матрице руководство компании может сформулировать четыре позиции к устранению проблемы дисбаланса стратегии и корпоративной культуры:

– позиция *игнорирования культуры*, когда концептуальные управленческие решения воплощаются в жизнь вопреки сложившейся корпоративной культуре, что приводит к сопротивлению персонала изменениям, организационным конфликтам и кризисам;

– позиция *адаптации стратегии*, заключающейся в признании существующих создаваемой корпоративной культурой барьеров для реализации принятых управленческих решений и поиску альтернативных мер без существенной коррекции стратегии;

– позиция *изменения культуры*, основывающаяся на радикальной смене параметров внутрикорпоративной системы ценностей под существующую стратегию, что является трудоемким и ресурсозатратным мероприятием, требует значительных усилий всего коллектива и много времени, но иногда является единственно возможным сценарием дальнейшего развития компании;

– позиция *изменения стратегии*, выражающаяся в формулировании новой стратегии под сложившиеся в компании параметры внутрифирменных отношений.

В любом случае деятельность руководства компании должна быть направлена на минимизацию культурного риска, поскольку в результате баланса корпоративной культуры и стратегии организация получает мощный инструмент воздействия на персонал. Отсутствие культурных рисков формирует единое социально-информационное пространство фирмы, способствующее снижению

коммуникационных барьеров и экономии времени в процессе делового общения персонала на основе разделяемых и одобряемых работниками ценностей и норма поведения. Дополняющая и поддерживающая стратегию корпоративная культура кроме обеспечения лояльности сотрудников и их вовлеченности в трудовой процесс способствует превращению работы в образ жизни, нацеленный на достижение долгосрочных целей.

Приступая к формированию согласованной и непротиворечивой корпоративной культуры, необходимо, прежде всего, добиться единого понимания философии компании. Когда философия становится связующим элементом корпоративной культуры и стратегии в организации начинает складываться стройная последовательность морально-этических и деловых правил, норм и принципов, регулирующих поведение персонала и находящих свое отражение, прежде всего, в миссии фирмы.

Грамотно сформулированная и четко артикулированная миссия фирмы в сжатой, лаконичной и удобной для восприятия форме отражает стратегическую цель и задает вектор формирования основных параметров корпоративной культуры. С письменной фиксации миссии должны начинаться все локальные внутрифирменные нормативные акты формализующие корпоративную культуру.

Следующим этапом работы по синхронизации корпоративной культуры и стратегии является определение ценностей компании, в качестве которых выступают устойчивые убеждения о предпочтении одной морально-этической нормы по отношению к другой. Однако, чтобы ценности не оставались пустыми декларациями их следует переводить в принципы, под которыми понимаются основные правила жизнедеятельности организации. Именно принципы наполняют сформулированные ценности конкретным содержанием, способствуют их реализации в практической деятельности и формируют нормы поведения персонала.

На завершающем этапе совмещения основных параметров стратегии и корпоративной культуры необходимо провести работу по формированию определенных поведенческих ритуалов, организационных церемоний, установить пра-

вила использования внешней атрибутики и т. п. Подобная работа может включать показательные мероприятия по трансформации культуры через создания образцов организационно-одобряемого поведения, поощрения работников, чья деятельность соответствует сформулированным нормам и стандартам взаимодействия.

### *Список литературы*

1. Howard Schwartz, Stanley Davis. Matching Corporate Culture and Business Strategy. – М.: АМАСОМ, a division of American Management Associations, 1981.
  2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.buh24.com.ua/Пять стратегий для построения вдохновляющей корпоративной культуры>
- 

**Колесников Анатолий Викторович** – канд. экон. наук, доцент ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Россия, Москва.

**Kolesnikov Anatolij Viktorovich** – candidate of economic sciences, associate professor FSBEI of HE “G.V. Plekhanov Russian University of Economics”, Russia, Moscow.

---