

УДК 658.3

А. А. Кузнецов,
директор ЧП «МИНИМАКС»

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ: СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД И АССИМЕТРИЯ ИНФОРМАЦИИ

Аннотация. Сформированы концептуальные основы управления корпоративной культурой на предприятиях. Обоснована целесообразность использования синергетического подхода как базового для обеспечения самоорганизации и развития корпоративной культуры. Определены направления снижения асимметрии информации в управлении корпоративной культурой предприятия.

Ключевые слова: корпоративная культура, синергетический подход, асимметрия информации, управление предприятием.

Annotation. The conceptual framework for the management of corporate culture in enterprises formed. The feasibility of using a synergistic approach is justified as a base for the organization and development of corporate culture. Direction to reduce asymmetries of information identified in the management of the company's corporate culture.

Keywords: corporate culture, synergetic approach, asymmetry of information, management of the enterprise.

Вступление. Реалиями бизнеса XXI столетия являются: неопределенность, турбулентность и динамизм [1, с.1]. В этих условиях компании должны находиться в постоянной трансформации. Любая современная компания должна быть «стратегически гибкой»: 1) создавать изменения, то есть работать на опережение; 2) быстро адаптироваться к изменениям. В первом случае компания будет процветать, во втором случае – бороться за выживание, все остальные компании неизбежно уйдут из бизнеса.

Конкретная концепция корпоративной культуры компании формируется одной с учетом ряда альтернативных концепций, которая выбирается, исходя из специфики конкретной компании и существующих особенностей внешней среды, в которой функционирует эта компания. Целевая направленность каждой из разрабатываемых конкретных концепций корпоративной культуры, определяется конкретной целью управления как ориентиром, который уточняется в процессе разработки и реализации концепции, приближаясь постепенно к конкретной цели. В соответствии с каждым ориентиром деятельности компании разрабатывают определенную концепцию, которая является средством достижения поставленных задач. Для того, чтобы выбрать концепцию корпоративной культуры компании, которая отвечает его миссии, для каждого целевого ориентира следует разработать конкретную составляющую корпоративной культуры определенного уровня, совокупность которых создала дерево развития корпоративной культуры компании.

Компания является эффективной, когда увеличивается ее стоимость (акционерная стоимость, дивиденды, прирост капитала). Как справедливо заметил Мальцев Э. [2, с.28], создание максимальной стоимости в долгосрочном плане требует точных и творческих стратегических решений. Точность таких решений проявляется в наилучшем решении возникающих проблем в рамках выбранной концепции корпоративной культуры.

Источниками стоимости компании должны быть: маркетинговые, финансовые и организационные источники.

Для увеличения стоимости компании и повышения ее эффективности в практике деятельности компании используются такие варианты стратегии развития бизнеса компании:

- 1) сегментация деятельности (обеспечение преимуществ над конкурентами на сегменте рынка (географическом, психографическом, демографическом и т.д.);
- 2) дифференциация (проникновение в другие сферы (отрасли), или включение в портфель деловой активности компании новых сфер бизнеса);
- 3) создание конкурентного преимущества;
- 4) использование концепции «совершенной» компании;
- 5) увеличение собственной доли компании в цепи добавленной стоимости по сравнению с конкурентами, поставщиками и потребителями продукции компании (в т.ч. создание вертикально-интегрированных компаний);
- 6) ориентация на биржевую деятельность, выделение ресурсов на поддержание постоянных внутренних и внешних инноваций, инициирование изменений правил игры на рынке в свою пользу;
- 7) минимизация затрат.

Перспективы развития любой компании непосредственно зависят от правильно избранных целей и стратегий. Это связано, прежде всего, с действием законов стоимости и экономии времени, которое обуславливает динамичность и неопределенность внешней среды. Поэтому компании должны целенаправленно использовать ресурсы и укреплять свои позиции на рынке, так как ошибки в стратегии порождают дополнительные необоснованные затраты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, и главного невозобновляемого ресурса – времени.

Стратегия для бизнеса XXI столетия должна быть главным элементом системы управления компанией, который определяет: выбор стратегических зон и видов деятельности; меру загрузки производственных мощностей; географию бизнеса; меры риска; реакцию компании на возможности и угрозы внешней среды. Проведенный анализ специальной литературы [1-13], свидетельствует о недостаточности исследований в данном направлении в отечественной науке и практике.

Постановка проблемы. Целью статьи является формирование концептуальных основ управления корпоративной культурой на предприятиях с обоснованием целесообразности использования синергетического подхода как базового для обеспечения самоорганизации и развития корпоративной культуры и определением направлений снижения асимметрии информации в управлении корпоративной культурой предприятия.

Результаты. Ограничителями корпоративной культуры должны быть цель развития бизнеса (а не ресурсы компании) и требования (характеристики) внешней среды, поэтому корпоративную культуру надо рассматривать как средство развязывания противоречий между целями и возможностями компании в конкретный момент времени.

Эффективность разработки, реализации и контроля реализации корпоративной культуры определяется, прежде всего, эффективностью организации работы органов управления компании и персонала в целом, распределением между ними полномочий, четкого разграничения центров ответственности и координации их деятельности в этом направлении.

То есть, надо исходить из трех принципов успешной жизни в бизнесе:

- 1) быть в нужном месте в нужное время;
- 2) находить нужных людей для нужной работы;
- 3) в нужное время двинуться в другое нужное место.

Надо помнить, что между желанием и конкретным действием лежит огромная пропасть.

И именно поэтому, на первый план выходит ключевая роль корпоративной культуры предприятия как проводника стратегии предприятия в конкретные результаты.

Акционеры говорят: «что они хотят от бизнеса, каким они видят свой бизнес в перспективе» - ставят цель развития бизнеса.

Наблюдательный Совет определяет: «что надо сделать для достижения поставленной цели» - разрабатывает стратегию достижения этой цели; и контролирует: «на каком этапе к достижению цели мы сейчас, что надо сделать, чтобы оптимизировать движение компании к достижению цели» - контролирует реализацию стратегии – осуществляет стратегическое управление компанией.

Исполнительный орган определяет: «что компания делает именно сейчас (в данный момент времени) для реализации стратегии» - осуществляет оперативное управление компанией.

Резюмировать вышесказанное для отечественного бизнеса можно таким наглядным примером. Если спросить у исполнительного органа и у Наблюдательного Совета, в чем суть и главная цель их деятельности, то услышим два разных ответа: первый скажет, что его целью является получение прибыли, а второй – создание условий для получения прибыли. Разница оперативного и стратегического подходов очевидна!

Все действия исполнительного органа, по сути, являются «пожарными», заключающимися в реагировании на возникающие проблемы путем принятия оперативных решений.

Напротив, действия Наблюдательного Совета являются «созидательными», базирующимися на построении системы взаимоотношений и методов принятия решений, способствующих прогнозированию появления проблем и упорядочиванию их решения в рамках выбранной стратегии.

Таким образом, заказчиком и контролером реализации корпоративной культуры компании должен быть именно Наблюдательный Совет. Это обусловлено также следующими объективными реалиями. Среди причин разрушения бизнесов выделяют:

- 1) нет согласия между заинтересованными группами;
- 2) большие темпы роста, которые финансируются заемными средствами;
- 3) недостаточное внимание к хеджированию (страхованию, снижению) рисков;
- 4) нет понимания, что основное конкурентное преимущество – это талантливые люди, лояльные к этому бизнесу.

Все перечисленные причины разрушения бизнеса можно нивелировать именно за счет использования Наблюдательного Совета при разработке и контроле реализации корпоративной культуры предприятия.

Так, механизм, при помощи которого могут быть согласованы интересы заинтересованных групп, является корпоративное управление. И именно Наблюдательный Совет и является тем органом управления, который, с одной стороны, осуществляет защиту прав акционеров Общества, а с другой стороны – контролирует и регулирует деятельность исполнительного органа. То есть, Наблюдательный Совет должен являться органом, который согласовывает интересы всех заинтересованных групп.

Применительно к корпоративной культуре, Наблюдательный Совет, с одной стороны, исходит из интересов собственников (акционеров) и их видения развития бизнеса компании, на основании которого Наблюдательный Совет заказывает (определяет) стратегию развития бизнеса компании. И, с другой стороны, Наблюдательный Совет контролирует и регулирует деятельность исполнительного органа по реализации стратегии, то есть выступает контролером реализации стратегии развития бизнеса.

Наблюдательный Совет должен быть заказчиком и контролером реализации концепции корпоративной культуры, а исполнительный орган – заниматься реализацией корпоративной культуры.

Поэтому, обязательным условием эффективного использования Наблюдательного Совета как заказчика и контролера реализации концепции корпоративной культуры, является качественный подбор членов Наблюдательного Совета. Как отмечает М. Тэтчер: «для победы ... требуется больше чем моральный пыл: для этого необходимы ясные представления о целях и конкретные планы; точная оценка силы врага и его намерений; упреждающие действия, позволяющие минимизировать риски и защититься от последствий» [3, с.62].

Так как реалии бизнеса XXI столетия характеризуются хаотичностью и нестабильностью, члены Наблюдательного Совета должны мыслить «синергетически». Синергетический подход позволяет найти эффективные пути управления нестабильными экономическими системами (в том числе и компаниями), функционирующими по законам рыночной конъюнктуры. Данный подход ориентирован на познания закономерностей самоорганизации сложных объектов в условиях хаотического, спонтанного структурирования [14].

«Синергетически» мыслящий член Наблюдательного Совета уже не будет оценивать то или иное решение через прямолинейное сравнение предыдущего и последующего состояния: он обязан сравнивать реальный ход реализации стратегии развития бизнеса с вероятным ходом реализации при альтернативном ключевом решении. Такой член Наблюдательного Совета понимает, что путь реализации корпоративной культуры предприятия не единственный. Можно вмешаться в нужный момент в ход событий и изменить его. Таким образом, он допускает, что будущее имеет не единственный вариант и за счет применения синергетического подхода, во многих случаях происходит самоорганизация процесса реализации корпоративной культуры под влиянием изменений во внутренней и внешней среде компании.

В основу управления корпоративной культурой предприятия необходимо положить четкое нормативно-методическое обеспечение.

При разработке такого обеспечения необходимо учитывать следующее. Чтобы система управления корпоративной культурой предприятия была самоорганизующейся и, следовательно, имела возможность прогрессивно развиваться, компания должна удовлетворять следующим требованиям:

во-первых, система управления корпоративной культурой предприятия должна быть открытой, то есть обмениваться с внешней средой веществом, энергией и информацией;

во-вторых, процессы, происходящие на предприятии должны быть корпоративными, то есть действия ее компонентов должны быть согласованы друг с другом;

в-третьих, система управления корпоративной культурой предприятия должна быть динамичной;

в-четвертых, система управления корпоративной культурой предприятия должна находиться вдали от состояния равновесия.

Отдельное внимание следует уделить уменьшению уровня асимметрии информации в отношениях между персоналом и управляющим органом. Потому что, в результате разделения их функций, управляющий орган лучше информирован, имеет больше рычагов влияния на конкретную ситуацию, и может действовать в собственных интересах.

Кроме того, персонал зачастую не обладает достаточным опытом и связан дефицитом времени. Такая асимметрия информации является причиной, понижающей эффективность развития бизнеса и качества управления. Действенным механизмом снижения уровня асимметрии информации является использование привлечение персонала в разработку корпоративной культуры предприятия.

Использование персонала как механизма снижения асимметрии информации эффективно еще и потому, что персонал не занимается непосредственно оперативным управлением компанией и не имеет прямого доступа ко всем ресурсам компании. Поэтому, в отличие от управляющего органа, он заинтересован в предотвращении использования теневых схем, поставок через структуры, «связанные» с исполнительным органом и в принятии решений, эффективных в плане долгосрочного, стратегического развития бизнеса компании в целом.

Выводы. В целом сформированная концепция управления корпоративной культурой на предприятиях базируется на реалиях развития современной экономики, для которой свойственны динамичность, турбулентность и хаотичная структурированность. Предложенный к использованию в качестве базового синергетический подход обеспечит на практике самоорганизацию и общее динамичное развитие корпоративной культуры предприятия. Сформулированные направления снижения асимметрии информации целесообразно положить в основу разработки практического механизма управления корпоративной культурой предприятия.

Список использованных источников.

1. Гольцберг М.А. Хасан-Бек Л.М. Корпоративне управління. Навчально-методичні матеріали. – МІМ, Київ, - 2009. – 36с.
2. Мальцев Э. Показатели для Наблюдателей / Э. Мальцев // Стратегия. Украина - №3. – С.27-31
3. Тэтчер Маргарет. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира /Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 504 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2008. – 848 с.
5. Євтушевський В.А. Корпоративне управління / В.А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
6. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
7. Самоукина Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса / Н.В. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2009. – №1.
8. Шконда В. В., Кальянов А. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: Монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальянов. — Донецьк: Ноулджд (Донецьке відділення), 2009. — 168 с.
9. Носков В., Кальянов А., Сфросініна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Соціальна психологія. — 2006. — № 3 (17). — С. 76–88.
10. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
11. Канеман Д. Внимание и усилие / пер. с англ. И. С. Уточкина. — М.: Смысл, 2006. — 288 с.
12. Уильямсон О. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа / Оливер Уильямсон // Альманах THESIS. – 1993. – Вып. 3. – С. 41–49.
13. Беккер Г.С. Человеческое поведение : экономический подход / Беккер Г.С.; [пер. с англ. Е. Батракова, Р. Капелюшников, Б.Максименко та ін.] – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
14. Kuznetsova S. The transformation of accounting systems in the chaotic economy structuring: The synergetic approach // Risk and Decision Analysis. Special Issue: Volume 2: Behavioral Finance. – IOS Print, USA, New York, – 2011. – Number 3. – P.151-160

Стаття надійшла до редакції 11.12.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"