

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІЗ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

Одним із головних питань сучасного підприємства є формування організаційної культури у взаємозв'язку із стратегічним управлінням в мінливому зовнішньому середовищі. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, то і стратегію треба змінювати і підлаштовувати під ці фактори. Також треба брати до уваги той факт, що останнім часом стратегічне планування скоротилося до 3-5 років, а це значить, що організаційна культура повинна бути готова до постійних нових впроваджень та завжди бути у взаємозв'язку із стратегічним плануванням. Окрім того, організаційну культуру часто недооцінюють хоча саме вона дозволяє успішно розробляти і реалізовувати стратегії.

Ефективне стратегічне управління дозволяє домогтися конкурентних переваг, сприяє організації успішно функціонувати і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі. Головним елементом в даному процесі виступає індивід зі своїми певними можливостями і потенціалом, які він якісно і успішно використовує в прийнятних для нього умовах. При цьому необхідно зазначити, що для розробки і реалізації стратегії, працівникам компанії слід об'єднуватися і бути єдиним організмом. Саме внутрішня організаційна атмосфера прискорює професійну адаптацію нових і молодих співробітників, сприяє їх ефективному включенню у виробничу і соціальну діяльність компанії, досягнення всіх поставлених цілей. Розуміння значущості організаційної культури, як одного з ключових чинників, що забезпечують ефективне стратегічне управління, помітно зросла. Саме тому все більшу увагу в теорії і практиці стратегічного менеджменту приділяється питанням управління організаційної культурою [1].

При розробці нової стратегії слід враховувати, що змінити існуючу культуру дуже складно, і тому, приймаючи рішення про її впровадження, важливо розуміти, наскільки нова стратегія підприємства сумісна з уже сформованими цінностями і нормами. Необхідно також оцінити, яким чином позначиться прийняття нової стратегії на культурі організації, і чи не призведе зміна культури на догоду стратегії до набагато більш сумних наслідків, ніж коригування стратегії або відмова від неї. Якщо ж стратегічні цілі і культура ґрунтуються на одних і тих самих цінностях і нормах поведінки, то стратегія реалізується максимально ефективно. Наприклад, якщо в компанії прийнято економно ставитися до

ресурсів, то стратегія лідерства за витратами буде не тільки підтримана зсередини, але і максимально реалізована зовні. Співробітники в такому разі не будуть відчувати опору при досягненні стратегічних цілей. Виділяють два шляхи, за якими тісний зв'язок культури і стратегії впливає на працівників, мобілізуючи їх на виконання стратегічних планів компанії.

1. Культура формує внутрішню атмосферу, неофіційні правила і вимоги до співробітників, що підвищують ефективність їх праці. Якщо культура узгоджена зі стратегією, то формуються додаткові стимули, позитивно впливають на працю. Моделі поведінки, що перешкоджають реалізації стратегії, придушуються, так як подібна поведінка не відповідає загальноприйнятій культурі.

2. Культура, відповідна стратегії, спонукає людей працювати на ефективну реалізацію стратегії, і тим самим збільшується лояльність співробітників компанії в цілому, формується позитивне ставлення до дорученої роботи, підвищується рівень співпраці працівників. мотивує людей на ефективну реалізацію стратегії, сприяє сприйняттю працівниками бачення і цілей компанії [2].

Неузгодженість між стратегією і культурою заважає співробітникам компанії не тільки сприймати поставлені цілі, а й реалізовувати їх. У разі, коли стратегія вимагає від співробітників до дій, які не відповідають цінностям і прийнятим в організації нормам, це веде до невірному тлумачення завдань і неправильних рішень. У гіршому випадку, така неузгодженість здатна дезорієнтувати співробітників, і зупинити їх діяльність, поки не буде розв'язано конфлікт між культурою і стратегією. 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 [2]. При розбіжності організаційної культури та стратегії розвитку підприємства існують чотири можливості:

1. Ігнорувати культуру.

2. Спробувати діяти в рамках існуючої культури. У тих випадках, коли зміни здаються занадто радикальними і навряд чи сумісними з існуючою культурою, слід подумати, як можна

замінити той образ дії, який здається правильним, на альтернативний, з урахуванням існуючих культурних бар'єрів.

3. Змінити культуру. Для того щоб реалізувати стратегію, в ряді випадків необхідно зробити певний вплив на ОК і змінити її, хоча цей процес буде тривати досить довгий час. Для цього необхідно наступне:

стратегія повинна бути ясною
необхідно проаналізувати і добре уявити собі яка культура існувала до цього.

на основі порівняння стратегії і культури необхідно ідентифікувати перешкоди, обумовлені культурою. Виявлена відмінність між старими нормами і новим образом дії слід усунути, зробивши наголос на нове саморозуміння, на такі якості, як гнучкість і здатність пристосовуватися, можна зробити бажані зміни. Без підтримки і тиску вищого керівництва і свідомого виконання функції рольової моделі іншим керівним персоналом досягти цього не вдасться. Далі необхідно привести у відповідність системи і структури. Перш за все зримо і недвозначно має винагороджуватися новий бажаний образ дій. В результаті складеться система взаємної позитивної підтримки.

4. Змінити стратегію. В екстремальних випадках, наприклад при злитті, може бути доцільно знову продумати стратегію і перевірити, чи можливо використовувати розрахунки, зроблені до злиття [3].

Також треба брати до уваги вплив різних типів організаційної культури на процес реалізації стратегії.

1. Сильна організаційна культура представлена принципами, нерозривно пов'язаними з трудовою діяльністю. Як правило, є чітко сформульована місія, а норми поведінки не змінюються при зміні керівництва компанії. Розвитку культури сприяють наявність сильного лідера, прихильність встановленим традиціям і щира турбота про благополуччя клієнтів, працівників і акціонерів. Конфлікт між стратегією і сильною культурою виникає при швидкій зміні зовнішнього середовища. У цьому випадку потрібні масштабні зміни.

2. Слабка організаційна культура відрізняється наявністю безлічі субкультур, відсутністю системи цінностей, слабкими зв'язками між підрозділами. Компанію співробітники вважають лише місцем отримання доходу, відсутнє загальне розуміння цілей. Культура надає недостатню підтримку реалізації стратегії: не перешкоджає, але і не сприяє цьому процесу.

3. Нездорова культура погіршує загальну продуктивність компанії. Характеристиками нездорової культури є:

- політизація внутрішнього середовища;
- вороже ставлення до змін;
- просування по службі жорстких виконавців.

4. Адаптивні культури характеризуються маневреністю, здатністю ефективно реагувати і підлаштовуватися під умови, що змінюються. При адаптивних культурах співробітники не бояться

змін, при цьому компанія займає активну позицію у виявленні та оцінці проблем, пошуку, прийнятті та виконанні рішень. У таких компаніях створюється культура, що забезпечує постійне відтворення ключових цінностей і принципів. Одна з відмінних рис адаптивної культури - це врахування інтересів всіх партнерів при прийнятті рішень і зміні зовнішніх умов [5].

Зміна культури з метою приведення її у відповідність зі стратегією може бути реалізовано через такі напрямки:

- показові заходи щодо зміни культури, в тому числі, створення образів для наслідування, заохочення співробітників, чия діяльність відповідає вимогам;

- дієві заходи щодо зміни, наприклад рішуча реорганізація, зміна складу менеджерів, матеріальне заохочення, яке пов'язане з реальними результатами роботи;

- не тільки побудова, а й розвиток корпоративної культури за рахунок декларування та подальшого впровадження в культуру цінностей і етики;

- формування системи заохочення для підтримки стратегії, в тому числі присутність фінансових і нематеріальних стимулів і баланс між заохоченням і покаранням [4].

Тож можна зробити підсумок, що стратегія підприємства не буде достатньо ефективною та виконуватися у повній мірі, якщо організаційна культура не має на увазі поставлені цілі щодо досягнення певних місій.

Таким чином, менеджерам і фахівцям, які розробляють стратегію компанії, необхідно враховувати, яка організаційна культура склалася на підприємстві, наскільки вона відповідає передбачуваній стратегії, і наскільки сильно культура здатна вплинути на прийняття і реалізацію стратегії співробітниками компанії. Наявність цієї інформації здатне вчасно запобігти ухваленню неправильних рішень, скорегувати стратегію або вказати на необхідність проведення внутрішньої організаційних змін перед прийняттям нової стратегії. Яким чином здійснюється управління організаційної культурою, коротко розглянемо в наступному розділі.

Список літератури

1. И. Тануркова, "Организационная культура в системе стратегического менеджмента", *Современные научные исследования и инновации*, № 12, 2015. [Электронный ресурс]. Доступно: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/61414>. Дата обращения: Март 22, 2018
2. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии [Электронный ресурс]. Доступно: <http://www.mana.gcel.ru/dicems-309-1.html>. Дата обращения: Март 21, 2018.
3. О. Стеклова, *Организационная культура*. Ульяновск, Россия: УлГТУ, 2007.
4. Д. Арутюнова, *Стратегический менеджмент*. Таганрог, Россия: ТТИ ЮФУ, 2010.
5. Л. Ионин, *Социология культуры*. Москва, Россия: ГУ ВШЭ, 1996.