

**ГВОЗДКОВА Галина Юрьевна**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
(на примере предприятий сферы услуг Кировской области)**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(предпринимательство)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Работа выполнена на кафедре менеджмента и мировой экономики  
НОУ ВПО «Вятский социально-экономический институт»

Научный руководитель: доктор экономических наук,  
профессор  
**Сизов Владимир Сергеевич**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
профессор  
**Алавердов Ашот Робертович**  
кандидат экономических наук  
**Банин Сергей Александрович**

Ведущая организация: Академия труда и социальных отношений

Защита состоится «15» мая 2008 г. в 14-00 часов на заседании диссертационного совета Д 521.042.01 в Московской финансово-промышленной академии по адресу: 129090, г. Москва, ул. Мещанская, д.9/14, в зале заседаний диссертационных советов.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московской финансово-промышленной академии.

Автореферат разослан «\_\_\_» апреля 2008г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета, к.э.н.



Е.В. Улитина

# I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Продолжающиеся процессы формирования новых социально-экономических отношений в российском обществе требуют такой концепции хозяйственной практики, которая усилит конкурентоспособность отечественных предприятий. Это особенно важно в связи с предстоящим присоединением России к Всемирной торговой организации.

Наиболее острыми становятся вопросы модернизации и реформирования российских предприятий с целью достижения ими конкурентоспособности мирового уровня. Управленческий аспект такой перестройки выражается в разработке и внедрении систем менеджмента качества, которые бы отвечали международным стандартам. Это требует более гибких и результативных подходов к управлению, поиска новых эффективных способов и методов управления. Однако многие отечественные предприятия все еще работают в условиях отсутствия четко сформированной философии, жестких требований к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

Актуальность выбранной для исследования темы связана с высокой конкуренцией и постоянно растущими потребностями клиентов в сфере услуг. Организационная культура – один из возможных факторов повышения стоимости компаний и их капитализации. В сфере услуг она является дополнительным потенциалом развития любого предприятия, использование которого позволяет существенно увеличить его экономическую и социальную эффективность. Это требует широкого использования технологий анализа и изменения организационной культуры в заданном направлении. В этой связи руководители предприятий все большее значение придают методам формирования организационной культуры.

Современные исследования показали, что между стратегией предприятия и его организационной культурой прослеживается устойчивое взаимовлияние, использование которого открывает новые подходы к управлению предпринимательской деятельностью. Целенаправленное взаимодействие стратегии и организационной культуры дает синергетический эффект от комплексного управленческого воздействия. В настоящее время проблема стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности относится к числу малоисследованных, поэтому ее изучение имеет важное теоретическое и практическое значение.

Указанные аспекты характеризуют высокую актуальность данной темы с целью достижения предпринимательскими организациями наибольшей экономической эффективности.

**Степень разработанности темы.** Проблемы стратегического управления в экономической науке изучаются по ряду крупных направлений, таких как стратегическое управление хозяйственными объектами и экономическими процессами на микро- и макроуровнях экономики. При этом особо выделяются такие предметы исследований, как стратегический анализ, стратегическое планирование и прогнозирование, реализация стратегий.

Среди отечественных экономистов, внесших наиболее существенный вклад в развитие вышеуказанных направлений, особо выделяются А.Г. Аганбегян, А.Р. Алавердов, О.С. Виханский, О.Д. Волкогонова, Д.М. Гвишиани, С.Ю. Глазьев, А.Г. Гранберг, А.П. Егоршин, Л.В. Канторович, Г.Б. Клейнер, Д.С. Львов, В.Л. Макаров, В.С. Сизов, Р.А. Фатхутдинов, Ю.В. Яковец и др.

Из зарубежных исследователей следует отметить следующих: И. Ансофф, Дж. Гэлбрейт, П. Друкер, Б. Карлофф, Ж-Ж. Ламбен, А. Маршалл, Г. Минцберг, М.Е. Портер, К.К. Прахалад, П. Самуэльсон, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон и др.

Вопросы организационной культуры изучаются не только экономической наукой. Широкое отражение они находят также в психологии, политологии и социологии, тесно переплетаясь с исследованиями в области управления экономическими объектами. Основные направления изучения организационной культуры – это изучение её функций и содержания, диагностики, условий формирования и возможностей изменения в заданных параметрах. Из отечественных авторов наиболее широко эти темы отражают А.В. Кезин, Р.Л. Кричевский, В.Л. Михельсон-Ткач, Е.Г. Молл, А.И. Пригожин, Т.О. Соломанидина, В.А. Спивак и др.

Среди зарубежных исследователей особо выделяются К. Камерон, Р. Куин, В. Оучи, В. Сате, Г. Хофстиде, Ч. Ханди, Э. Шейн и др.

Вопросы стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности только начинают подниматься экономической наукой и пока в достаточной мере не изучены. Отдельные научные исследования, посвященные этой теме, встречаются у таких авторов, как И.В. Грошев, В.И. Маслов, Р. Акофф, С. Джонсон, С. Дэвис, Дж. Лорш, Г. Шварц и др.

Несмотря на наличие большого числа работ отечественных и зарубежных ученых по стратегическому управлению и отдельно по организационной культуре, до сих пор не выявлены закономерности, связанные с их взаимным влия-

нием, не изучен механизм воздействия организационной культуры на реализацию стратегии предприятия и, наоборот, влияние стратегии на формирование и изменение организационной культуры, не раскрыты элементы такого механизма и их взаимосвязь, не установлена сама возможность его применения в управленческой практике, не определены сферы наиболее рационального использования.

Тема стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности практически не исследована. Из ранее написанных диссертационных работ, наиболее близких данной тематике, следует отметить кандидатские диссертации по экономике Е.В. Привалова «Разработка стратегии и организационно-методических основ формирования корпоративной культуры на предприятиях воздушного транспорта РФ» (М., 2001) и М. Л. Фадеевой «Организационно-экономические аспекты управления корпоративной культурой промышленного предприятия» (М., 2004). Однако в этих работах не рассматриваются проблемы взаимодействия и взаимовлияния организационных стратегий и организационной культуры.

Таким образом, актуальность исследования обусловила выбор **темы исследования**: «Стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности (на примере предприятий сферы услуг Кировской области)».

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка инновационной концепции стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

- выявить теоретические основы взаимодействия организационных стратегий и организационной культуры;
- дать научное обоснование стратегического управления организационной культурой в качестве фактора повышения эффективности управленческой деятельности;
- найти пары соответствий между различными типами стратегий и организационной культуры и выявить потенциал их результативного взаимодействия;
- разработать функциональную структуру механизма стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности;
- провести эмпирические исследования взаимодействия различных типов стратегий и организационных культур с целью выявления эффективных вариантов такого взаимодействия;

- разработать практические методы и рекомендации стратегического управления организационной культурой для предприятий сферы услуг.

**Область исследования.** Исследование соответствует п. 10.18 «Теоретические, методологические и методические основы формирования и развития организационной культуры в системе предпринимательства» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством».

**Объект исследования** – предприятия сферы услуг в условиях рыночной экономики.

**Предмет исследования** – формирование эффективной организационной культуры в предпринимательской деятельности средствами стратегического управления в условиях высококонкурентной внешней среды.

**Теоретической, методологической и эмпирической базой исследования** послужили экономические законы, фундаментальные и прикладные научные работы в области стратегического управления и организационной культуры, данные хозяйственной практики.

В основу диссертационной работы положены достижения отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, организации и управления народным хозяйством, других экономических наук.

В процессе проведения исследования были использованы такие методы и приемы, как индукция и дедукция, анализ и синтез, аналогия и сопоставление, формализация и моделирование, экономико-статистический, экспертных оценок, методы диагностики организационной культуры, организационных стратегий и другие.

Методика исследования основывалась на применении систем сбора, обработки, анализа и обобщения материалов хозяйственной практики и социологических обследований.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке инновационной концепции стратегического управления организационной культурой субъектов предпринимательства, специализирующихся в сфере услуг, способствующей повышению эффективности системы корпоративного менеджмента как фактора обеспечения конкурентоспособности бизнеса.

**Наиболее существенные научные результаты,** полученные лично соискателем и содержащие элементы научной новизны:

1. Обосновано стратегическое управление организационной культурой предприятий через взаимосвязь организационных стратегий с организационной культурой в качестве элементов единой системы управления, что позволяет

управляемой системе получить дополнительный (синергетический) эффект от комплексного управленческого воздействия.

В частности, сделано заключение о том, что изменение типа стратегического управления на предприятиях, должно сопровождаться направленным изменением их организационной культуры.

2. Раскрыто, что именно организационная эффективность лежит в основе большинства классификаций типов стратегий и организационных культур. При этом эффективность стратегического управления зависит от совпадения профиля организационной культуры предприятия с профилем используемых им стратегий. Это явилось основой для разработки новой концепции стратегического управления предприятиями, сущность которой заключается в целенаправленном изменении типа организационной культуры в соответствии с типом стратегии, используемой предприятием.

3. Разработаны варианты результативного взаимодействия между различными типами организационной культуры и организационных стратегий, которые образуют следующие пары соответствий:

- «конкурентное позиционирование – клановая культура»;
- «стержневые компетенции – рыночная культура»;
- «спонтанные стратегии – адхократическая культура»;
- «преднамеренные стратегии – иерархическая культура».

4. Экспериментально доказано, что для эффективного стратегического управления предприятиями сферы услуг не является обязательным условием полное совпадение профилей организационной культуры и организационных стратегий. Достаточным условием является совпадение профилей по доминирующим на предприятии стратегиям и организационной культуре.

5. Разработана и предложена для практического внедрения функциональная структура механизма стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности. Обосновано выстраивание механизма стратегического управления организационной культурой из тех элементов, которые, взаимодействуя друг с другом, в своем динамическом единстве обеспечивают работу этого механизма. Функциональная структура такого механизма включает следующие элементы:

- миссия организации, стратегическое видение и главные цели;
- организационная стратегия;
- стратегическое планирование;
- контроль над осуществлением стратегического плана;
- административное (прямое) управление;

- тип существующей организационной культуры;
- модель эффективной организационной культуры;
- структура организации;
- экономическое (косвенное) управление.

6. Разработан и апробирован метод стратегического управления изменениями организационной культуры предприятий сферы услуг, осуществляющих предпринимательскую деятельность, названный «Методом последовательных изменений». Суть его заключается в последовательном, пошаговом выполнении определенного алгоритма действий, что позволяет решать проблему эффективного проведения необходимых изменений организационной культуры предприятий.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в его актуальном и аналитическом характере большого объема теоретических и эмпирических исследований. Теоретические выводы и заключения, содержащиеся в диссертации, могут найти применение в научных работах, посвященных проблеме стратегического управления организационной культурой.

Основные положения исследования могут быть включены при разработке программ и ведении занятий по следующим учебным дисциплинам «Стратегический менеджмент», «Стратегическое планирование», «Структура и культура организации», «Управление персоналом», «Предпринимательство».

**Практическая значимость** диссертационного исследования заключается в том, что разработанная функциональная структура механизма стратегического управления организационной культурой и предложенные методы формирования и изменения организационной культуры предприятия предлагаются для широкого использования предприятиями сферы услуг, осуществляющими предпринимательскую деятельность. В целом разработанная в исследовании концепция стратегического управления организационной культурой может быть использована и другими организациями, осуществляющими предпринимательскую деятельность.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, опубликованы в открытой печати, докладывались автором работы на международных, всероссийских и межрегиональных научных конференциях.

Предложенные автором методы и рекомендации были использованы на практике:



- ООО ТПФ «Валькирия» при выработке новой стратегии предприятия в соответствии с имеющейся организационной культурой (акт о внедрении результатов диссертационного исследования от 21.05.2007);

- ООО «Терра-Бис» для диагностики и изменения организационной культуры предприятия в заданном направлении посредством стратегического управления (акт о внедрении результатов диссертационного исследования от 11.05.2007);

- Центром красоты и здоровья «Шарм-Плюс» (ИП Предеин А.В.) при формировании организационной культуры в соответствии с принятой стратегией развития (акт о внедрении результатов диссертационного исследования от 22.05.2007);

- отдельные элементы разработанной автором функциональной структуры механизма стратегического управления организационной культурой также использовались рядом предприятий сферы услуг г. Кирова: ООО ИТЦ «Лакор», ООО «Навигатор», ООО СТО «Большевики», ООО «Рекламное агентство «Луна», ООО ПКФ «Кламет» и др.

Широкое применение материалы диссертационного исследования нашли в учебном процессе Вятского социально-экономического института, в том числе при чтении автором работы лекционного курса «Структура и культура организации».

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 9 работ общим объемом 4,81 печатных листа (авторских 4,81 п.л.). Из них в изданиях, рецензируемых ВАК, – 3 статьи (1,80 п.л.).

**Структура диссертационной работы** обусловлена задачами, поставленными в исследовании, и отражена в ее содержании.

## ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретические основы взаимодействия организационных стратегий и организационной культуры

1.1. Стратегическое управление: сущность и проблема оценки эффективности

1.2. Организационная культура как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности

1.3. Взаимодействие стратегического управления и организационной культуры: теоретический аспект

Глава 2. Концепция стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности

2.1. Единство стратегии и организационной культуры в системе управления предприятием

2.2. Сходство базовых характеристик различных классификаций организационных культур

2.3. Моделирование эффективного взаимодействия стратегии и организационной культуры

2.4. Механизм стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности

Глава 3. Формирование эффективной организационной культуры средствами стратегического управления на предприятиях сферы услуг Кировской области

3.1. Анализ эмпирических исследований профилей организационных стратегий и культуры предприятий сферы услуг Кировской области

3.2. Методы формирования и изменения организационной культуры предприятий посредством стратегического управления

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

## II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

В процессе исследования соискателем были поставлены и решены несколько групп задач, что обеспечило реализацию основной цели диссертационной работы.

**Первая группа задач** связана с выявлением теоретических основ взаимодействия организационных стратегий и организационной культуры.

Отправным пунктом исследования послужило предположение о том, что в основе многих классификаций стратегий и организационных культур лежат представления об организационной эффективности и конкурентных преимуществах. При этом определенные типы стратегий соответствуют определенным типам организационной культуры.

В своих исследованиях Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус и Б. Хьюстон показывают, что, в конечном счете, различные научные школы стратегий ведут поиск тех конкурентных преимуществ, которые позволяют организациям быть более успешными относительно других, подобных им. Их классификация базируется на представлении об основополагающем значении эффективности организации.

В зависимости от подхода к тому, что является причиной конкурентных преимуществ, они выделяют четыре типа стратегий: преднамеренные (плановые), спонтанные (эмерджентные), конкурентного позиционирования и стержневых компетенций.

Классификация типов организационной культуры Камерона и Куинна также базируется на роли эффективности для всех протекающих на предприятии процессов и явлений. Они установили два основных измерения организационной эффективности: первое отделяет критерии гибкости, дискретности и динамизма от критериев стабильности, порядка и контроля; второе отделяет критерии внутренней ориентации, интеграции и единства от внешней ориентации, дифференциации и соперничества.

Представленные в графическом виде как оси ординат эти измерения при пересечении образуют четыре квадранта, каждый из которых определяет специфику различных организационных культур: клановой, адхократической, иерархической (бюрократической) и рыночной. Исследования показывают, что любому предприятию в той или иной степени присущи черты всех типов культур. Графически это может быть показано в виде профиля организационной культуры предприятия, где сила выраженности того или иного типа культуры обозначена условными единицами 10, 20, 30, 40 и т. д. (см. рис. 1).

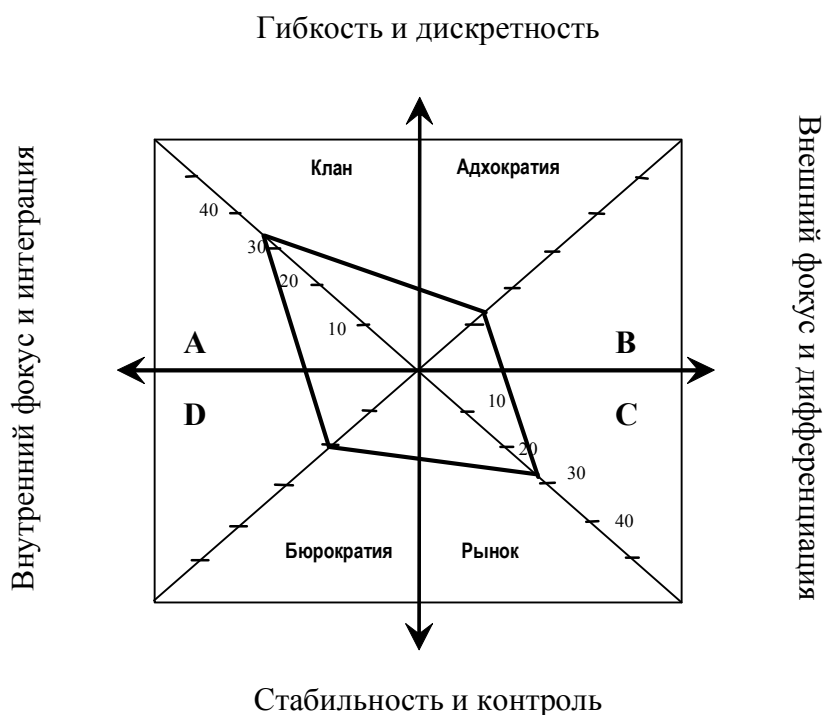


Рис. 1. Профиль организационной культуры ООО «Валькирия» (март 2005 г.)

Поскольку различные типы стратегий также ориентированы на достижение организационной эффективности, это позволило графическую конструкцию конкурирующих ценностей наполнить содержанием, определяющим специфику различных организационных стратегий. В работе для этого использовалась типология Кэмпбела, Стоунхауса и Хьюстона, основанная на выделении четырех основных типов стратегий.

В своей практической деятельности предприятия используют несколько типов стратегий. Их применение наглядно можно выразить графически, получив профиль организационных стратегий (см. рис. 2).

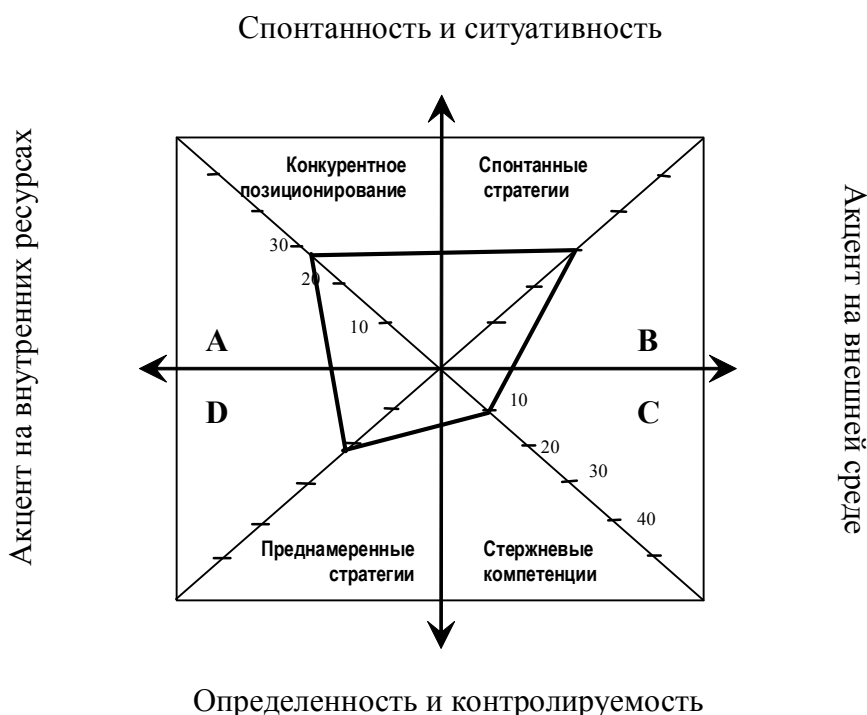


Рис. 2. Профиль организационных стратегий ООО «Валькирия» (март 2005 г.)

Вышеизложенные представления позволяют сделать вывод о том, что доминирующие ценности организационной эффективности являются общим, неразрывным свойством стратегии и организационной культуры предприятий сферы услуг, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

**Вторая группа задач** связана с необходимостью научного обоснования стратегического управления организационной культурой в качестве важного фактора повышения эффективности управленческой деятельности.

Взаимосвязь стратегического управления и организационной культуры как элементов единой системы управления позволяет рассматривать их в сис-

темной связке, которая при ее разумном использовании дает управляемой системе дополнительный синергетический эффект.

Наличие этого дополнительного фактора повышения эффективности управленческой деятельности на теоретическом уровне обоснуется через возможность эмпирической оценки эффективности отдельно стратегического управления и организационной культуры.

Одним из приемлемых способов оценки эффективности стратегического управления предприятия является метод экспертных оценок. Автор разработал специальный опросник «Определение эффективности стратегического управления предприятием». Был проведен опрос среди высшего руководства 42 предприятий сферы услуг, зарегистрированных на территории г. Кирова и Кировской области. Обобщенные результаты проведенного исследования отражены в таблице 1.

Таблица 1

Оценка эффективности стратегического управления предприятием

Значения эффективности Количественная выборка	Эффективность стратегического управления				
	высокая	значительная	средняя	низкая	отсутствует
42	6	16	20	0	0
100%	14,3%	38,1%	47,6%	0%	0%

Проведенное исследование дает представление о том, какую роль руководители придают в своей работе использованию инструментов стратегического управления вообще и какие из них используют наиболее активно.

Связь высокого уровня организационной культуры и успешного бизнеса прослежена у многих авторов. Диссертант предлагает свой подход к измерению эффективности организационной культуры, который базируется на представлении о том, что основополагающей задачей организационной культуры является удовлетворение разнообразных потребностей (материальных и нематериальных) собственников предприятия.

Суть данного подхода к определению эффективности организационной культуры состоит в том, что чем эффективнее организационная культура предприятия, тем меньше собственникам требуется затрачивать усилий, оказывающих влияние на деятельность принадлежащего им предприятия для удовлетворения одного и того же уровня интересов в одинаковые промежутки времени, и наоборот. Эту зависимость можно выразить через отношение удовлетворения интересов собственников к их усилиям по влиянию на деятельность предприятия за тот или иной период времени.

Данный подход в настоящей работе служит для раскрытия сущности такого исследуемого явления, как эффективность организационной культуры предприятия, и направлен на выявление закономерных взаимосвязей и отношений между теми факторами, которые на это явление оказывают влияние. В частности, на взаимосвязь организационной культуры со стратегическим управлением, целью которого является увеличение общей эффективности предприятия в целом.

Значение организационной культуры в том, что она может определять направления действий, способствовать специфической постановке целей, выступать источником формирования стратегии и особым образом воздействовать на внешнюю среду организации. В то же время она может оказывать и сопротивление внедрению тех или иных стратегий. Таким образом, эффективность организационных стратегий во многом зависит от эффективности организационной культуры предприятия. Стратегические цели предприятия могут влиять на формирование организационной культуры определенного типа. Наблюдается и противоположный процесс, т.е. стратегия также может определяться типом организационной культуры.

Организационные стратегии и культура тесным образом связаны между собой и не только оказывают прямое и опосредованное воздействие друг на друга, но и совместное (комбинационное) управленческое воздействие на всю управляемую систему.

**Третья группа задач** следует из двух предыдущих и предполагает нахождение пар соответствий между различными типами стратегий и организационной культуры с последующим выявлением потенциала их результативного взаимодействия.

Поскольку выяснено, что различные типы стратегий и организационной культуры могут быть определены через способы достижения организационной эффективности, то по этому параметру каждому типу стратегии должен соответствовать свой тип организационной культуры, которые образуют пары соответствий (см. табл. 2).

Таблица 2

Пары соответствия типов организационных стратегий и культур

Тип организационной стратегии	Тип организационной культуры
Преднамеренные (плановые)	Иерархическая (бюрократическая)
Спонтанные (эмержентные)	Адхократическая
Стержневые компетенции	Рыночная
Конкурентного позиционирования	Клановая

Обоснование, почему пары «стратегия – культура» необходимо расставить именно таким образом, было получено путем сравнения их ключевых качеств с современными представлениями о том, как функционируют организации. За основу взят перечень основополагающих характеристик организаций, составленных Камероном и Куинном.

В работе рассматриваются пять базовых характеристик:

- а) тип лидера (организационное лидерство);
- б) критерии эффективности (организационная эффективность);
- в) базовая теория менеджмента (способ управления);
- г) стратегии качества (концепция TQM);
- д) характер управления человеческими ресурсами.

В ходе исследования было выдвинуто предположение, впоследствии нашедшее эмпирическое подтверждение, что реализация той или иной стратегии проходит эффективнее, если члены коллектива предприятия обладают не просто «хорошей» или «сильной» организационной культурой, а культурой определенного типа, которая наилучшим образом соответствует реализации его стратегии. То есть для каждого типа стратегии наиболее приемлем свой тип организационной культуры.

В диссертационном исследовании показаны модели и их наиболее значимые качества, обеспечивающие результативное взаимодействие в парах соответствия типа стратегии и типа культуры: «конкурентное позиционирование – клановая культура», «стержневые компетенции – рыночная культура», «спонтанные стратегии – адхократическая культура», «преднамеренные стратегии – иерархическая культура». В основу этих моделей положен принцип соответствия типа стратегии определенному типу культуры, обладающих общими доминирующими ценностями организационной эффективности.

Обосновано, что изменение типа стратегического управления, который может смениться при существенном изменении стратегических целей предприятия, должно сопровождаться направленным изменением его организационной культуры для наибольшей эффективности выполнения поставленных задач. Либо стратегическое управление должно соответствовать такому типу стратегии, который соответствует его организационной культуре, в противном случае деятельность предприятия не будет являться эффективной.

В диссертации стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности определяется как создание эффективной организационной культуры для реализации стратегических целей и задач предприятия и последовательное формирование трудового коллектива в соответст-

вии с заданными параметрами организационной культуры посредством специфических управленческих приемов.

Одной из главных задач стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности является формирование ее заданного типа (или изменение, или поддержание и усиление). Другой важной задачей такого управления является максимизация и углубление всех позитивных черт и качеств, присущих взятому за основу формирования типу культуры.

**Четвертая группа задач** связана с необходимостью разработки и внедрения в деятельность предприятий сферы услуг, осуществляющих предпринимательскую деятельность, функциональной структуры механизма стратегического управления организационной культурой.

В диссертационной работе раскрыто содержание функциональной структуры механизма стратегического управления организационной культурой как сложной, многофакторной системы, состоящей из отдельных элементов, взаимодействующих друг с другом и в своем динамическом единстве обеспечивающих работу этого механизма.

Суть механизма стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности заключается в выборе эффективной модели организационной культуры и тех взаимообусловленных методов и функций стратегического управления, посредством которых запускается и поддерживается на необходимом уровне процесс создания и жизнеобеспечения этой модели.

Сам механизм стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности – это алгоритм взаимодействия комплекса методов и инструментов стратегического управления, направленных на формирование и поддержание на должном уровне эффективности заданной модели организационной культуры предприятия.

Основные элементы функциональной структуры механизма стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности показаны на рис. 3.

**Пятая группа задач** связана с проведением эмпирических исследований по взаимодействию различных типов стратегий и организационных культур с целью выявления эффективных моделей такого взаимодействия.

Для получения эмпирических материалов автор ограничил исследовательское поле предприятиями сферы услуг, ведущими предпринимательскую деятельность на территории г. Кирова и Кировской области.





Рис. 3. Функциональная структура механизма стратегического управления организационной культурой в предпринимательской деятельности

Исследование проводилось на 42 действующих предприятиях сферы услуг малого и среднего бизнеса. Их выборка проводилась по таким показателям, как численность сотрудников (списочный состав работников варьировал от 3 до 128 человек), организационная структура (линейная либо линейно-штабная), срок деятельности организации (не менее трех лет), деятельность в сфере услуг.

Соотносились результаты диагностики организационной культуры с результатами диагностики типа организационной стратегии путем наложения профиля организационной культуры исследуемого объекта на профиль организационных стратегий (см. рис. 4).

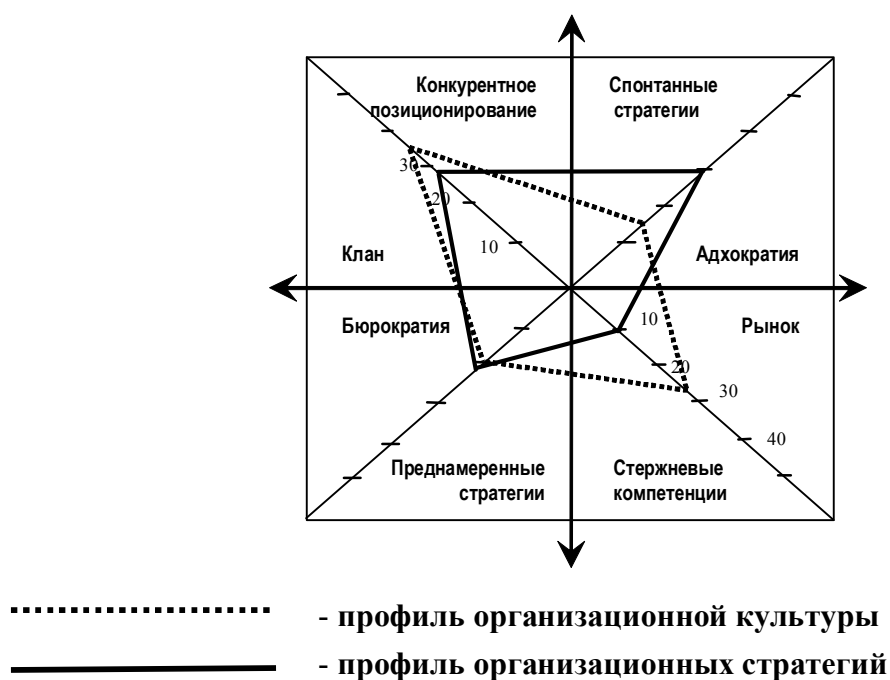


Рис. 4. Соотнесение профилей организационных культур и стратегий ООО «Валькирия» (март 2005 г.)

Данные по совпадениям и несовпадениям пар типов организационных стратегий и культур приведены в таблице 3.

Таблица 3

Совпадение-несовпадение пар типов организационных культур и стратегий

Количество пар	Полное совпадение пар		Полное несовпадение пар	
	число предприятий	% предприятий	число предприятий	% предприятий
1	12	28,6%	11	26,2%
2	16	38,1%	17	40,5%
3	1	2,4%	5	11,9%
4	3	7,1%	4	9,5%

Затем эти результаты сравнивались с данными по оценке эффективности стратегического управления предприятием (см. табл. 1). Приведенные данные в таблице 1 свидетельствуют о том, что в основном руководители оценивают эффективность стратегического управления на своих предприятиях как «среднюю» (47,6% опрошенных) или «значительную» (38,1% опрошенных). Только 14,3 % руководителей оценили ее как «высокую», и никто не оценил ее как «низкую» или «отсутствующую».

Анализ эмпирических данных показал, что между результатами совпадения профилей организационных культур и стратегий и оценкой эффективности стратегического управления на предприятиях сферы услуг существует опреде-

ленная корреляция. Те организации, где совпадение профилей было наиболее значительным, как правило, давали наиболее высокую оценку эффективности своего стратегического управления. И, наоборот, в организациях, где профили полностью не совпадали, оценка эффективности стратегического управления была ниже.

Зависимость эффективности стратегического управления предприятием от степени совпадения профилей организационной культуры и стратегии была подтверждена при обработке данных методами математической статистики. Применялся регрессионный анализ к эмпирическим данным, расчеты проводились в пакете прикладных программ (ППП) Excel.

Поскольку эмпирические данные носят оценочный характер, то выводы, полученные при регрессионном анализе, были подкреплены методом ранговой корреляции, который уже не требует точных измерений величин, а только соотношения между ними. Его результаты также показали, что чем больше соответствие между типом культуры и типом стратегии, тем выше эффективность стратегического управления предприятием.

Проведенные эмпирические исследования подтвердили теоретические выводы о том, что эффективность стратегического управления зависит от совпадения типа организационной культуры предприятия с типами используемых им стратегий. Однако было уточнено, что для целей эффективного стратегического управления не является в качестве обязательного условия полное совпадение профилей организационной культуры и организационных стратегий. Достаточно, чтобы данное совпадение шло по доминирующим на предприятии типам организационной стратегии и организационной культуры.

**Шестая группа задач** связана с необходимостью разработки практических методов и рекомендаций стратегического управления организационной культурой для предприятий сферы услуг, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

Формирование и изменение организационной культуры предприятия представляет сегодня наиболее значимую практическую проблему. Для ее решения диссертант разработал и апробировал метод стратегического управления изменениями организационной культуры, названный «Методом последовательных изменений» (см. рис. 5).

Данный метод является составной частью стратегического управления изменениями организационной культуры. Суть его заключается в последовательном, пошаговом выполнении определенного алгоритма действий. Основная идея, заложенная в разработку данного метода, состоит в том, что изменение

организационной культуры предприятия нужно проводить сначала только в одном из тех направлений, которые предполагает стратегический план последовательных изменений организационной культуры. Работа ведется целенаправленно с одной группой ведущих менеджеров, компетенциями и задачами которых является осуществление стратегических целей руководства (или учредителей) предприятия.

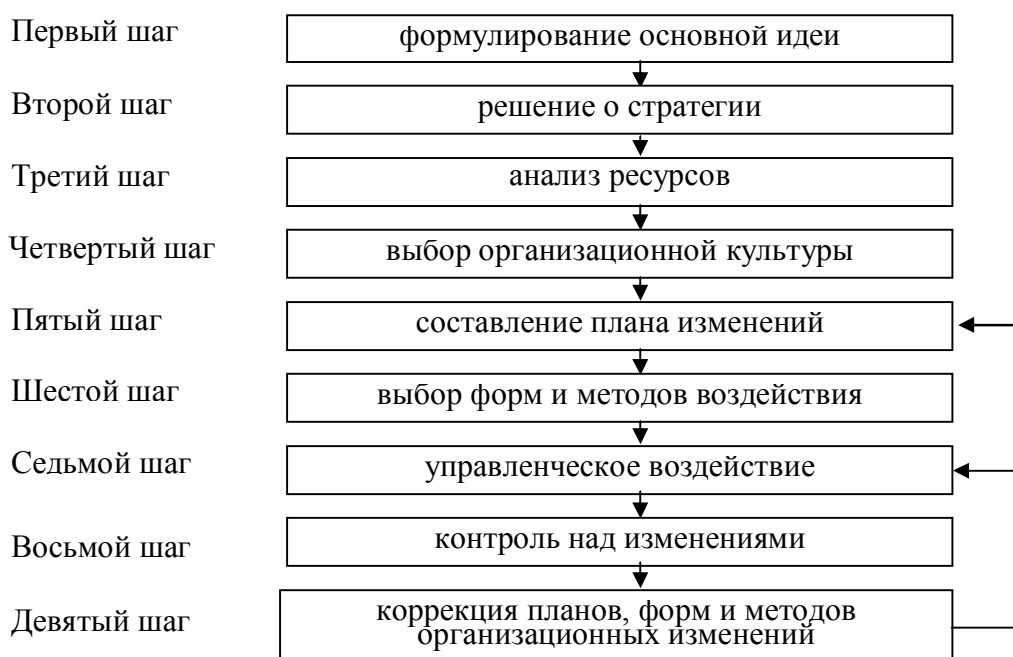


Рис. 5. Алгоритм действий метода последовательных изменений

При этом изменения в этой целевой группе осуществляются сразу на всех уровнях организационной культуры: поверхностном, срединном и глубинном. Для этого используются группы методов по формированию и изменению организационной культуры предприятия.

1. *Мотивационные методы:*

- поощрения, наказания, награды и вознаграждения;
- признание и благодарность за достигнутые результаты;
- делегирование ответственности за деятельность и результаты;
- делегирование полномочий принимать решения;
- улучшение условий труда, повышающие привлекательность работы;
- продвижение по службе и профессиональный рост.

2. *Коммуникационные методы:*

- создание благоприятных условий для общения и обмена информацией;

- создание атмосферы уважения, доверия, открытого и искреннего отношения к подчиненным;
- обеспечение сотрудников информацией и консультирование по вопросам, представляющим взаимный интерес;
- открытое обсуждение проблем;
- генерирование и передача информации, представляющей интерес для сотрудников.

### 3. Организационные методы:

- участие работников в планировании и развитии собственной работы и деятельности подразделения;
- обеспечение профессионального роста;
- улучшение качества условий труда;
- поддержка инициативы на всех уровнях организации;
- технические нововведения, повышающие эффективность работы сотрудников;
- предоставление возможностей для обучения сотрудников и развития их способностей;
- обучение управленческих кадров и развитие их способности вносить существенный вклад в достижение целей предприятия;
- вовлечение персонала в управление качеством;
- привлечение нужного количества людей, соответствующих требованиям предприятия;
- привлечение персонала для решения рабочих вопросов.

После изменения в целевой группе организационной культуры на всех ее уровнях по первому избранному направлению планируемых изменений начинается работа со следующим управленческим звеном. Эту работу ведут менеджеры первой группы, которые уже соответствуют характеристикам новой организационной культуры. Одновременно с этой работой, сам руководитель (или уполномоченные на это специалисты) осуществляет изменение организационной культуры ведущих менеджеров по следующему направлению. И так до тех пор, пока не произойдут изменения по всем направлениям и с сотрудниками всех уровней.

Главной особенностью изменения (формирования) организационной культуры является ее целенаправленный и системный характер. В каждом конкретном случае руководство предприятия, желательно после обсуждения данного вопроса со специалистами – консультантами, должно выработать индивидуальную, т.е. приемлемую только для данного предприятия программу, по ко-

торой будет проводиться реальное изменение организационной культуры в заданных параметрах. Для изменения (формирования) организационной культуры любая программа воздействия должна иметь следующие признаки системности:

- включать в себя не менее двух методов воздействия на организационную культуру;

- все используемые методы воздействия должны потенцировать (усиливать) возможности других используемых методов или быть взаимно толерантными (т.е. не снижать эффективности других, одновременно используемых методов);

- взаимосвязь используемых методов должна выражаться в последовательности или очередности их использования для достижения наибольшей результативности;

- программа системного воздействия на организационную культуру предполагает, как правило, не единичное, а регулярное (постоянное или многократное) использование включенных в нее методов вплоть до достижения цели воздействия.

Использование в управленческой деятельности предложенных рекомендаций позволяет предприятию с меньшими трудностями проводить изменения, формировать конкурентоспособный трудовой потенциал с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

### **По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:**

*Публикации в научных журналах, рекомендованных ВАК РФ:*

1. *Гвоздкова, Г.Ю.* Анализ типологий корпоративных культур // *Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук МГУ. Специальный выпуск по материалам представительства ЦОН МГУ в Вятском социально-экономическом институте.* – 2006. Сентябрь. – 0,80 п. л.

2. *Гвоздкова, Г.Ю.* Влияние организационной культуры на нововведения // *Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук МГУ им. М. В. Ломоносова.* – 2005. – № 2. – 0,50 п. л.

3. *Гвоздкова, Г.Ю.* Современные научно-методологические подходы к содержанию понятия «корпоративная культура» // *Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук МГУ. Специальный выпуск по материалам представительства ЦОН МГУ в Вятском социально-экономическом институте.* – 2006. Октябрь. – 0,50 п. л.

*Публикации в других изданиях:*

4. *Гвоздкова, Г.Ю.* Об использовании механизма стратегического управления организационной культурой // Вопросы новой экономики. – 2007. – № 3. – 0,70 п. л.

5. *Гвоздкова, Г.Ю.* Организационная культура и преодоление сопротивления изменениям // Научные труды Вятского социально-экономического института: Ежегодник. Выпуск 3. – Киров: ВСЭИ, 2004. – 0,44 п. л.

6. *Гвоздкова, Г.Ю.* Роль организационной культуры в новой экономике // Межрегиональная группа ученых – институт проблем новой экономики. – 2004. – № 3–4. – 0,80 п. л.

7. *Гвоздкова, Г.Ю.* Управление корпоративной культурой как путь повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Удмуртского университета. – 2004. – № 6. – 0,37 п. л.

8. *Гвоздкова, Г.Ю.* Формирование, изменение и управление организационной культурой // Межрегиональная группа ученых – институт проблем новой экономики. – 2005. – № 1. – 0,50 п. л.

9. *Гвоздкова, Г.Ю.* Что понимать под корпоративной и организационной культурой // Научные труды Вятского социально-экономического института: Ежегодник. Выпуск 4. – Киров: ВСЭИ, 2006. – 0,20 п. л.

