

## ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУР ПРИ ИНТЕГРАЦИИ

© 2011 В.А. Сторожева, А.В. Плотников\*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организационная культура, интеграция.

Рассмотрена классификация корпоративной культуры со стороны управленческой сущности, проявления, позиции организации, уровня развития. Показаны отношения корпоративных и организационных культур двух компаний, а также макросреды. Предложено формирование корпоративной и организационной культур, структурирована интеграция элементов корпоративных культур в транснациональных компаниях.

Корпоративная культура формируется путем осмысления философии бизнеса, проявления бизнеса, способствует появлению коммуникаций между стратегическими органами и оперативными органами управления. Ценности организационной и корпоративной культур могут не совпадать из-за различного уровня формирования данных культур.

При исследовании феномена корпоративной культуры ученые предложили следующую классификацию<sup>1</sup>.

### 1. Управленческая сущность:

♦ открытая корпоративная культура, в основе которой лежат принципы демократии. Данный вид корпоративной культуры целесообразно применять в двух случаях: в небольших коллективах либо в коллективах с неограниченным по количеству персоналом при условии творческой деятельности исследуемой организации или структурного подразделения;

♦ закрытая корпоративная культура, построенная на принципе сдержанности. Данная корпоративная культура является оптимальной в организациях, занимающихся оборонной деятельностью, стратегически важными для государства видами деятельности.

### 2. Проявление корпоративной культуры:

♦ субъективная - основанная на вере, убеждениях, мифах. Является абстрактной по отношению к действительности. Данный вид корпоративной культуры вполне приемлем для посредственных стейкхолдеров, которые не имеют прямого отношения к компании;

♦ объективная - основанная на реальных данных: месторасположение компании, оборудование, надежность и качество рабочей формы персонала. Данный вид корпоративной культуры уместен при прямом непосредственном отношении со стейкхолдерами, а также при оптимизации бизнес-процессов путем создания благоприятных условий для работы.

### 3. Позиция в организации:

♦ мягкая - основанная на демократии и на постоянном совершенствовании корпоративной культуры. Может применяться в социально-экономических развитых компаниях;

♦ жесткая - основанная на формальных принципах общения, стиле. Данный вид корпоративной культуры используется на заводах.

### 4. Уровень развития:

♦ организационная культура - проявляется в оперативном управлении, в функциональных подразделениях;

♦ корпоративная культура - фундамент, сформированный советом директоров и общим собранием акционеров;

♦ межкорпоративная культура - проявляется в связях между стратегическими органами разных компаний, выражает уважение к другим корпоративным культурам;

♦ культура бизнеса - проявляется на государственном уровне, формируется посредством влияния власти, общества, руководителей компаний.

Отношения различных культур представлены на рис. 1.

\* Сторожева Валентина Александровна, кандидат экономических наук, профессор Пермского института (филиала) Российского государственного торгово-экономического университета; Плотников Андрей Викторович, аспирант Российского государственного торгово-экономического университета. E-mail: good-promo@mail.ru.

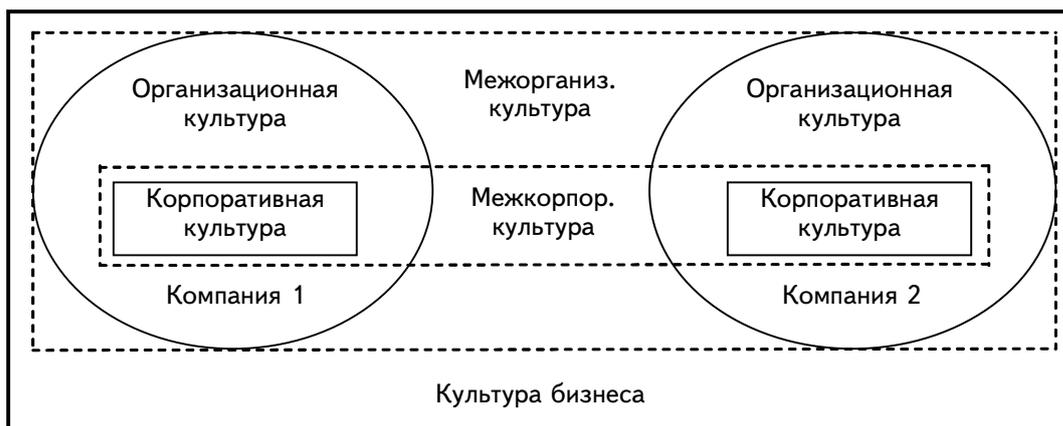


Рис. 1. Отношения различных культур

Следует выделить связи между корпоративной культурой и макросредой (налоговая инспекция, суд, фракции, министерства, профсоюзы) (рис. 2):

1, 2 - связь, характеризующая отношения работников с различными субъектами макросреды для оптимизации жизнедеятельности (связь работников с судом, профсоюзами);

2, 3 - связь, характеризующая стратегическое взаимодействие компании и макросреды (для получения разрешений, решение споров в судебном порядке, выдача лицензий, ликвидация компаний).

вила; организационный климат; определенные формальности (язык и терминология как фундаментальные признаки). Некоторые элементы по своей природе являются схожими (например, формы поведения и нормы, нормы и правила).

С.А. Ильиных<sup>3</sup> в рамках изучения организационной культуры выделил несколько подходов: рационально-прогнатический, деятельностный, ценностный, феноменологический, социолого-управленческий, интерпретативный.

Рационально-прагматический подход трактует осознание формирования организа-

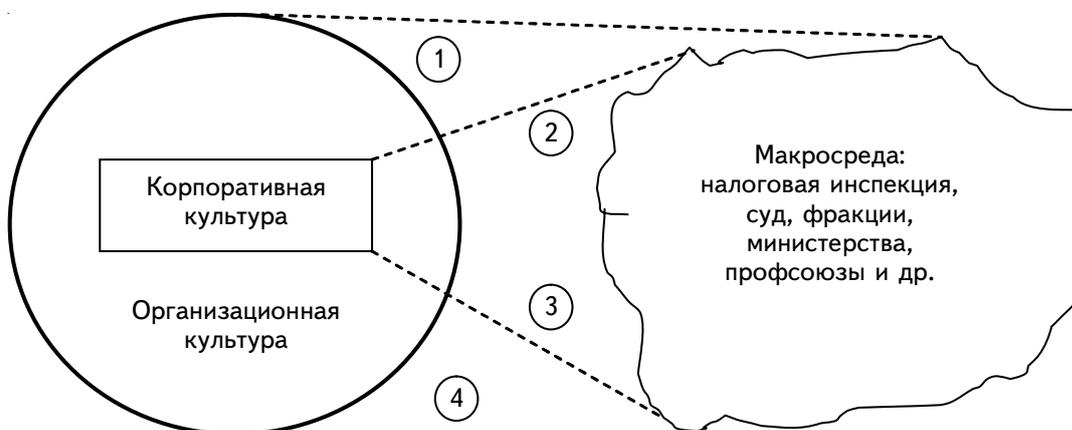


Рис. 2. Отношение корпоративной и организационной культур макросреде

Поэтапное формирование корпоративной и организационной культур показано на рис. 3. После формирования корпоративной культуры происходит построение организационной культуры.

Е.А. Мокан<sup>2</sup>, анализируя структуру корпоративной культуры, выделяет следующие элементы: регулярные формы поведения; нормы (стандарты); доминирующие ценности; философия (как политика фирмы); пра-

ционной культуры руководителями компании. По их мнению, организационная культура представляется важным построенным элементом для достижения стратегической цели.

Деятельностный подход рассматривает организационную культуру как производимую самостоятельную часть, состоящую из элементов: стандартов, инноваций, образов, норм, принципов, с помощью которых достигается стратегическая цель компании.



Рис. 3. Формирование корпоративной и организационной культур

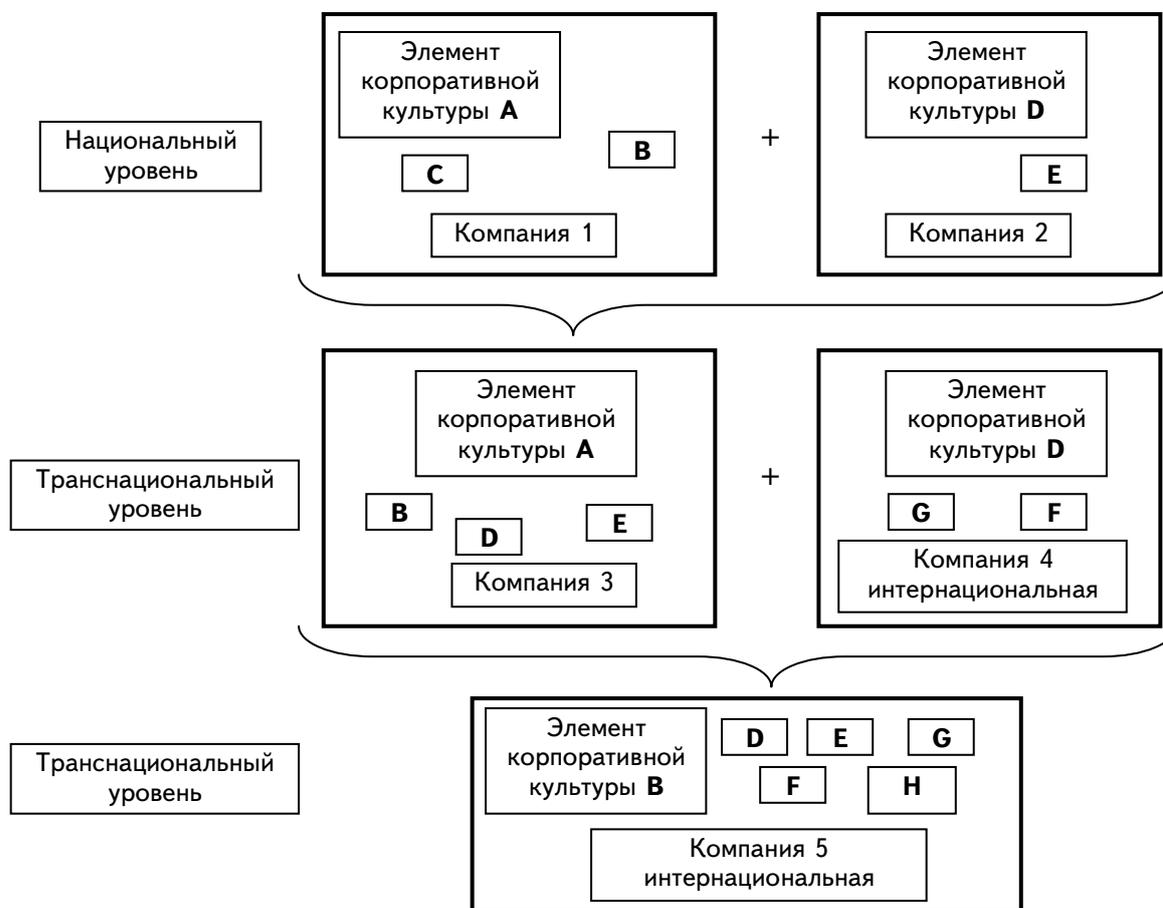


Рис. 4. Интеграция элементов корпоративных культур в транснациональных компаниях

Ценностный подход рассматривает организационную культуру как совокупность ценностей работников компании, которые формируют многоаспектную ответственность (юридическую, социальную, экономическую). В данном подходе у каждого сотрудника ценности могут быть различными ввиду уникальности каждого индивидуума. При формировании ценностей, разделяемых всеми членами группы, возникают предпосылки к стабильному устойчивому развитию компании и достижению общей цели.

Возникновение транснациональных связей между компаниями порождает предпосылки к появлению гибридов корпоративных культур, а сращивание элементов помогает стратегическим органам управления легче осуществлять поиск обоюдно выгодных и плодотворных решений. Интеграция элементов корпоративных культур транснациональных компаний изображена на рис. 4.

На схеме: А, В, С - элементы корпоративной культуры 1-й компании национального уровня; D, E - элементы корпоративной культуры 2-й компании национального уровня.

На транснациональном уровне появляются новые элементы корпоративной культуры (G, F), исчезает неактуальный элемент (С) корпоративной культуры для транснационального уровня. При следующей интеграции компаний (3, 4) исчезает неактуальный элемент (А) корпоративной культуры для транснационального уровня. Н - элемент (синергетический элемент) корпоративной культуры - появляется в результате интеграции некоторых элементов корпоративных культур компаний - участников интеграции.

---

<sup>1</sup> Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия : монография / под общ. ред. С.С. Чернова. Кн. 1. Новосибирск, 2010. С. 25-27.

<sup>2</sup> *Мокан Е.О.* Система формирования современной корпоративной культуры // Многоуровневый менеджмент: опыт, проблемы, перспективы : Всерос. науч.-практ. конф., март-апрель 2010 г. Волгоград - М., 2010. С. 263-270.

<sup>3</sup> Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами : монография / под общ. ред. С.С. Чернова. Кн. 12. Новосибирск, 2010. С. 152-180.

*Поступила в редакцию 22.12.2010 г.*