

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Саратовский национальный исследовательский государственный  
университет имени Н.Г. Чернышевского»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
И СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
МАГИСТЕРСКАЯ РАБОТА

студента 3 курса 351 группы  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент,  
профиль Корпоративное управление  
экономического факультета

**Крючкова Алексея Владимировича**

Научный руководитель

докт. эконом. наук, профессор \_\_\_\_\_ Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой

канд. эконом. наук, профессор \_\_\_\_\_ Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

**Введение.** Актуальность работы обусловлена тем, что организационная культура играет важную роль как в глобальном общецивилизационном измерении, так и на уровне отдельной компании на всех этапах ее жизнедеятельности.

Феномен организационной культуры в целом можно отнести к числу недостаточно раскрытых аспектов корпоративного управления. В то же время следует отметить, что отдельным ее элементам был посвящен ряд работ, преимущественно американских ученых, в числе которых фундаментальные труды К.С. Кэмерона и Р.Э. Куинна, Э.Х. Шейна.

Наблюдения за состоянием корпоративной культуры в отечественных компаниях дают основания для опасений, что в условиях кризисных явлений, переживаемых российской экономикой, менеджмент значительной части отечественных компаний будет меньше внимания уделять вопросам корпоративной культуры, очевидно недооценивая ее значимость в жизнедеятельности организации. Между тем, отсутствие должного внимания со стороны руководства компании к процессу управления изменениями корпоративной культуры, ее стихийное развитие приводит к серьезному дисбалансу – возникновению противоречий между индивидуальными целями и общеорганизационными.

**Цель данного исследования** – проанализировать взаимное влияние стратегии и организационной культуры в АО «НПП «Алмаз» (г. Саратов).

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие **задачи**:

- 1) в теоретическом аспекте изучено место организационной культуры в системе стратегического управления предприятием;
- 2) проведен анализ текущего состояния организационной культуры в АО «НПП «Алмаз»;
- 3) определены направления совершенствования организационной культуры на новом этапе развития предприятия.

По мере накопления такого рода эмпирических данных будет уточнена сущность взаимосвязи организационной культуры и стратегического развития

компаний, выявлены общие и частные механизмы влияния культуры на выбор и реализацию стратегии и воздействия стратегии на изменение существующей культуры, выработаны более точные инструменты измерения степени и эффектов взаимного влияния организационной культуры и стратегии. Все это определяет **теоретическую значимость исследования**.

**Структура работы:** работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованных источников (включает 79 наименований).

**Основное содержание работы.** Первая глава *«Теоретические аспекты взаимосвязи организационной культуры и стратегического развития предприятия»* посвящена теоретическому анализу проблемы взаимосвязи стратегического управления и организационной культуры. Здесь рассматриваются сущность стратегического управления и теоретические основы стратегического развития; понятие организационной культуры, ее содержание, структура, типы, аспекты изучения; взаимодействие и взаимообусловленность стратегических изменений и изменений организационной культуры; обосновывается роль организационной культуры в повышении эффективности производства.

Исходя из всего многообразия подходов к пониманию сущности стратегического развития (Ф. Котлер, И. Ансофф, Д.А. Аакер, О.С. Виханский, Б. Карлофф, Дж. Траут), мы определяем его следующим образом: стратегия предприятия – это система управленческого воздействия на экономические, организационные и социальные отношения внутри трудовых сообществ, направленная на достижение общих целей предприятия и обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Стратегическое развитие сегодня требует и упрочения внутренней стабильности в работе предприятия, обеспечения бесперебойной работы всех внутрипроизводственных связей в условиях изменений. Большую роль в этом играет сформированная на предприятии организационная культура. Организационная культура охватывает все звенья, все уровни, все сферы

жизнедеятельности предприятия. Она не только придает дополнительную устойчивость в условиях изменений, но и напрямую влияет на эффективность и возможность достижения поставленных стратегических задач (Л.И. Дорофеева, Ю.Н. Лапыгин, С.А. Попов и др.).

Организационная культура, соответствующая как целям и задачам, так и производственным, экономическим, трудовым ресурсам предприятия, дает целый ряд управленческих преимуществ: возможность делегировать полномочия без риска хаотизации процессов, точность и качество реализации управленческих решений, проводимость самих этих решений через все организационные звенья (А.Ю. Ангелова, Н.С. Бардаков, А.А. Бельтюкова, Е.А. Богунец, В.А. Князева, Т.С. Ласкова, Е.С. Марчук, В.А. Оберемко, Н.Е. Осипова., И.Р. Садчикова, М.А. Соколова, В.В. Черняускас и др.).

Положение о том, что стратегия и организационная культура выступают как две взаимосвязанные фундаментальные концепции в управлении, требует анализа конкретных механизмов их взаимного влияния, которые в настоящее время изучены недостаточно.

Во второй главе **«Анализ взаимосвязи организационной культуры АО «НПП «Алмаз» и направлений стратегического развития»** содержится общая характеристика изучаемого предприятия, характеристика сформированной на нем организационной культуры, рассматривается ресурсная база для стратегических изменений в АО «НПП «Алмаз».

АО «НПП «Алмаз» работает в сфере оборонно-промышленного комплекса, входит в число ведущих предприятий отрасли в кластере радиоэлектронных компонентов боевого назначения, средств подавления, радиоэлектронной борьбы, слежения и связи. Основными заказчиками являются Министерство обороны, Ракетнокосмическая корпорация, Роскосмос, предприятия по выпуску комплексных боевых систем с использованием систем дистанционного подавления. По выпуску ряда электронных компонентов космического назначения, в том числе ламп бегающей волны, предприятие является единственным в стране и одним из 4-х в мире.

За многолетнюю историю (предприятие основано в 1957 г.) предприятие накопило не только колоссальный научно-производственный потенциал, масштабные производственные мощности и трудовые резервы, но и унаследовало все те проблемы, которые характерны предприятиям оборонно-промышленного комплекса, созданным в советское время, и оказавшимся перед лицом новых вызовов в XXI веке. Это и устаревшие технологические линии, и износ основных фондов, и неповоротливая бюрократическая машина, и заметная инертность в принятии решений, замедленность всех процессов и повышенная сопротивляемость любым изменениям и нововведениям. Для предприятий оборонно-промышленного комплекса, типичным представителем которых выступает рассматриваемый завод, определение путей стратегического развития как нигде тесно связано с проблемой организационной культуры. Основная проблема заключается в том, что организационная культура не просто сформирована, но она крайне сильна, и именно она на данный момент во многом определяет сопротивляемость «организма» нововведениям.

Для предприятий типа АО «НПП «Алмаз», где научная составляющая является краеугольным камнем успешного перспективного развития, исключительно важным является сочетание четкой иерархической управляемости с сохранением необходимых для оборонного производства показателей дисциплины труда с развитием научной мысли и технического творчества. Последнее требует поддержания атмосферы определенной творческой свободы, в которой только и возможна научная жизнь. Такое сочетание требует очень тонкой настройки механизмов корпоративного управления и организационной культуры в целом.

Согласно известной типологии организационных культур, на АО «НПП «Алмаз» присутствуют ярко выраженные элементы двух типов культуры – бюрократической (иерархической) и клановой.

Менеджменту АО «НПП «Алмаз» в полной мере присущи следующие черты иерархической организационной культуры: все процедуры строго формализованы и выход за рамки обозначенного регламента как в

документообороте, так в производственных вопросах просто останавливает соответствующий процесс; выход за рамки данных процедур принципиально невозможен. Все внутренние документы, планы, стратегии и предпринимаемые шаги имеют четкое обоснование – в какой мере они соответствуют общей утвержденной стратегии, долгосрочному и среднесрочному планам, в какой мере и в чем конкретно будет выражаться их результат в рамках достижения общих поставленных целей.

Клановая организационная культура определяется на предприятии как дружественное место работы, где у разных людей много общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Данные элементы отчетливо присутствуют внутри коллективов отчасти на среднем управленческом уровне и преобладают на низовом уровне.

Учитывая возраст АО «НПП «Алмаз», его организационная культура характеризуется как сильная (интенсивная). Парадигму культуры можно сформулировать следующим образом: «Мы одно из лучших среди предприятий электроники России». Это не всегда соответствует действительности.

Символы, мифы и обычаи формируют следующие нормы поведения, ценности: демократичный стиль руководства (на грани безнаказанности подчиненных), первичны параметры изделий, техническая и производственная необходимость – затраты вторичны («параметры любой ценой»), высоко ценится индивидуальный профессионализм, стремление быстро реагировать на вызовы внешней среды проводя адаптивные изменения внутри.

Такая культура способствует созданию творческой атмосферы в подразделениях предприятия. Работники не боятся экспериментировать, совершать ошибки, достигая необходимых параметров изделий, собирая их «на коленках», но, с другой стороны, она мешает добиваться высокой оперативной эффективности в производственных подразделениях, где любая ошибка приводит к браку.

На предприятии работает широкий набор устоявшихся механизмов, направленных на поддержание сложившейся организационной культуры. Так, например, постоянно издаются книги и брошюры по истории «Алмаза», либо посвященные какому-либо подразделению. Ежемесячно выпускается корпоративная газета, посвященная традиционно как новым достижениям и текущим событиям, так и всегда содержащая очерки об истории научных открытий и становления научных школ, выроставших по мере становления предприятия. Создана своя «галерея героев» – легендарных инженеров, основоположников предприятия. Всемерно делается акцент на их последователях – хранителях традиций завода, которым оказывается особое внимание со стороны руководства и которые выступают в роли наставников по отношению к более молодым коллегам, прививая новым поколениям «алмазовцев» традиционные ценности предприятия. Для большинства сотрудников предприятие становится вторым домом, руководство же всемерно поддерживает ценных сотрудников и не допускает утечки кадров.

Наряду с традиционными, устоявшимися десятилетиями методами, задействован полный спектр инновационных инструментов, насколько это допустимо на предприятиях такого типа: существуют свои (хотя и закрытые для неработающих на предприятии) группы в социальных сетях и мессенджерах, в которых сотрудник, например, всегда от лица всего коллектива завода получит поздравление с Днем рождения. Происходит и обмен текущей значимой информацией социального характера.

Практикуются также методы, направленные на эффективность управления персоналом. Методы этой группы играют важнейшую роль в

развитии сотрудников как инновационных личностей. В целях развития инновационного мышления и преодоления минусов, вызванных с поуровневым разделением организационной культуры – управленческой и исполнительной, – на предприятии внедряются новые формы организации работы. Одной из наиболее эффективных и перспективных является практика организации рабочих групп для решения конкретных задач, прежде всего, по освоению новых направлений и для выработки прорывных решений. Структура таких групп весьма проста и демократична: назначается руководитель группы, который является скорее модератором данной группы, нежели административным руководителем. В состав группы привлекаются сотрудники в зависимости от компетенции, а не в зависимости от занимаемой должности. Достоинством данной формы работы является то, что сотрудники выходят за рамки привычных обязанностей, повышается ощущение собственной значимости и причастности к принятию решений.

С организационно-структурной точки зрения, АО «НПП «Алмаз» имеет функционально-продуктовую, дивизиональную структуру в которой по продуктовому признаку выделены научно-производственные и производственные центры (НПЦ и ПЦ), включающие подразделения разработки, маркетинга, производства и сбыта, и существует центральный аппарат, включающий некоторые функциональные и инфраструктурные подразделения.

Основным недостатком такой модели представляется заложенное в структуре, с одной стороны, стремление к автономии НПЦ и ПЦ, что приводит к преобладанию интересов дивизионов над интересами организации в целом в решениях руководителей НПЦ (ПЦ). С другой стороны, формализация и бюрократизация процедур в функциональных подразделениях «тормозит» процессы и достижение конкретных результатов дивизионов. Кроме этого, требуется значительное развитие и перестройка службы качества с наделением функциями сервисного и послепродажного обслуживания.



Существующая структура разрабатывающих подразделений в составе НПЦ позволяла успешно реализовывать стратегию развития продукта. Однако новая стратегия связанной диверсификации ставит задачи по формированию временных рабочих групп НИОКР с активным привлечением внешних разработчиков. Таким образом, для успешной реализации стратегии действующая организационная структура наиболее приемлема, но требует совершенствования и усиления отдельных способностей.

В третьей главе *«Направления совершенствования организационной культуры на новом этапе развития предприятия»* охарактеризованы административные и структурные изменения в рамках меняющейся организационной культуры, социально-организационные меры выстраивания новой организационной культуры в АО «НПП «Алмаз».

Из всех возможных групп мероприятий по изменению организационной культуры для АО «НПП «Алмаз» наиболее актуальными являются мероприятия в социально-экономической и организационной сферах. Комплекс материально-технических мер в значительной степени реализован на предприятии в течение последних лет. Очевидно, наиболее эффективным будет внедрение элементов адхократической культуры при сохранении иерархической модели на верхнем организационном уровне и элементов клановой на низовом уровне.

Основные параметры новой организационной культуры должны отвечать поставленным стратегическим задачам и преследовать следующие цели:

*Реорганизация управленческих звеньев.* Здесь, прежде всего, требуется уменьшение бюрократического влияния на бизнес-процессы, в том числе на документооборот, и сокращение цепочек прохождения управленческих решений по звеньям предприятия.

*Ускорение бизнес-процессов.* Для этого необходимо внедрение автоматизации не только для типических инженерно-проектных процессов, но и автоматизация бюрократических механизмов, в том числе внедрение автоматизированного документооборота и внедрение шкалы стандартов по

срокам выполнения конкретных согласительных процедур и прохождения стандартных документов по всей административной вертикали.

*Формализация системы ценностей.* Необходимо формальное введение Норм поведения (в том числе производственного), Предназначения, Миссии предприятия и коллектива.

*Создание атмосферы научного поиска.* В данный момент новаторством занимаются инженеры-производственники, так сказать, без отрыва от линии производства. Это, с одной стороны, мешает и замедляет основные производственные процессы в данном подразделении, с другой стороны, это же и ограничивает технического новатора, так как слишком велика цена ошибки при освоении новаций на текущем производстве. Данную проблему можно решить, разделив инженерное сообщество на два подразделения – производственное и научное со своим опытным производством. При этом станет возможным появление двух субкультур: одной – жестко регламентированной и другой – творческой.

*Привитие инновационного мышления.* Для этого необходимо создать соответствующую инфраструктуру, на основе которой все инновационные начинания могут проходить начальный этап своей материализации в виде технологий, в результате чего быстрее можно будет принимать решение о дальнейшем развитии данной инновации, либо о ее бесперспективности.

*Внедрение проектного подхода.* Когда работник выполняет узкопрофильную часть работы, он не чувствует свою сопричастность к конечному продукту, то есть фактически психологически не ощущает конечного результата своего труда.

Создание проектных команд, особенно для реализации новых разработок и освоения технологий, во многом может решить эту проблему.

*Внедрение системы управления рабочим временем.* Представляется обоснованным введение регламентированных (официально разрешенных) перерывов во время рабочего дня, помимо обеденного перерыва. Такая

практика внедрена на многих ведущих предприятиях мира и зарекомендовала себя с положительной стороны.

*Заключение* содержит основные выводы проведенного исследования. Они таковы:

1. Между организационной культурой и стратегическим развитием компании существует двусторонняя связь. Организационная культура существенно влияет на процесс разработки и выбор стратегий, на их реализацию. В свою очередь, выбор и реализация стратегии может укрепить или изменить существующую организационную культуру.

2. Организационную культуру можно рассматривать как важнейший нематериальный актив предприятия, позволяющий приобретать дополнительные конкурентные преимущества и непосредственно влияющий на все производственные и бизнес-процессы.

3. В настоящее время многие отечественные компании имеют достаточно низкий уровень развития корпоративной социальной ответственности и нуждаются в изменениях корпоративной культуры. Анализ взаимного влияния стратегии и культуры на примере конкретных российских предприятий способствует осознанию системообразующей роли социально-культурного фактора в функционировании компании.

4. На АО «НПП «Алмаз» параллельно существуют элементы двух типов культуры – бюрократической (иерархической) и клановой. При этом они распределены по сферам в общей организационной структуре предприятия: на уровне топ-менеджмента и среднего управленческого звена до уровня руководителей научно-производственных центров преобладают иерархические элементы, в то время как внутри НПЦ на уровне руководителей и сотрудников отдельных научно-производственных групп, лабораторий, коллективов, цехов и т.д. явно преобладает клановая модель со всеми присущими ей особенностями.

5. Организационная культура АО «НПП «Алмаз» в целом может быть охарактеризована как сильная (интенсивная). Однако на новом этапе развития

предприятия требуется совершенствование и усиление отдельных способностей организационной культуры.

6. В соответствии с новыми стратегическими задачами (стратегия связанной диверсификации) основные параметры новой организационной культуры должны быть направлены на реализацию следующих целей: реорганизация управленческих звеньев; ускорение бизнес-процессов; формализация системы ценностей; создание атмосферы научного поиска; привитие инновационного мышления; внедрение проектного подхода; внедрение системы управления рабочим временем.

7. Ожидаемый эффект от мер по совершенствованию организационной культуры в условиях нового этапа стратегического развития АО «НПП «Алмаз»:

- снижение количества бракованных изделий до нормативных менее 1% от производимой продукции влечет за собой экономию средств на гарантийный ремонт в размере 20-27 млн. руб. в год;

- повышение качества продукции даже уже имеющейся линейки продукции в части оборудования связи космического назначения даст возможность дополнительно занять до 10% рынка ламп бегущей волны и смежных приборов, что означает дополнительно 80-120 млн. руб. в год доходной части бюджета.