# *Формирование адаптивной организационной культуры и устойчивое развитие промышленного предприятия*

Аннотация

*Адаптивная организационная культура является одним из важнейших факторов устойчивого развития предприятия. Ее формированию способствует реализация ситуационной модели организационной культуры. В рамках этой модели каждому типу ситуации, характеризуемой «стабильностью / нестабильностью», «определенностью / неопределенностью», соответствует тип организационной культуры: статичности, традиционной адаптивности, «на старте», инновационной адаптивности.*

***Ключевые слова***: устойчивое развитие, организационная культура, оценка ситуации, нестабильность, неопределенность, адаптация, адаптивная культура

***Куликова Ольга Ивановна***
*ст. преподаватель кафедры менеджмента организации, Ивановский филиал Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*
kulikovaoliv@yandex.ru

### *Факторы устойчивого развития*

Обеспечение устойчивого развития является одной из основных, но и наиболее сложных задач управления промышленными предприятиями. При этом совокупность факторов устойчивого развития включает в себя:

1. Позитивные факторы внешней среды, не зависящие от деятельности организации и нейтрализующие в той или иной степени действие негативных внешних факторов, в том числе факторы макросреды (экономические, политические, социально-культурные, правовые, технологические), факторы микросреды (позиции потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов; состояние рынка труда).
2. Позитивные факторы микросреды, обусловленные определенными действиями организации

***ситуации с высокой стабильностью и определенностью в современной российской промышленности довольно редки***

(отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, инвесторами, рост предложения для данной компании на рынке труда за счет формирования у нее благоприятного имиджа как работодателя.

3. Позитивные факторы внутренней среды, выражающиеся в формировании ресурсов организации, в количестве, способствующем устойчивому развитию (увеличение финансовых ресурсов, повышение производственных мощностей, рост энергетических мощностей, расширение материально-сырьевой базы производства, оптимизация численности персонала).

4. Позитивные факторы внутренней среды адаптационного типа. Эти факторы способствуют приспособлению организации к изменяющейся ситуации. В рамках данной группы можно выделить:

– организационную культуру, ориентирующую коллектив предприятия на четкую и быструю адаптацию к изменяющейся ситуации;

– стратегическое управление, обеспечивающее оптимальность действий организации в долгосрочной перспективе в условиях неопределенности стратегической ситуации;

– гибкую и адаптивную организационную структуру;

– гибкие технологии производства;

– систематический мониторинг ситуации, в которой функционирует предприятие, и другие факторы.

Очевидно, что организационная культура играет в этой совокупности факторов важнейшую роль, так как оказывает определяющее влияние на все остальные зависящие от организации факторы устойчивого развития, в том числе и другие факторы адаптационного типа. Именно культура определяет возможность и направления развития стратегического управления, гибкость и адаптивность структуры, характер используемых технологий и т.д. Целенаправленное формирование организационной культуры именно как фактора устойчивого развития повышает эффективность действия всей системы управления устойчивым развитием предприятия.

В современных условиях эффективное управление устойчивым развитием предприятия возмож-

низационной
ое развитие

но только на основе реализации ситуационного подхода. А это предполагает наличие адаптивной организационной культуры, ориентирующей на рациональные действия, адекватные существующей ситуации.

### *«Стабильность / нестабильность», «определенность / неопределенность» как важнейшие характеристики ситуации*

С точки зрения обеспечения устойчивости промышленного предприятия наиболее значимыми являются такие характеристики ситуации как «стабильность / нестабильность» и «определенность / неопределенность». «Стабильность / нестабильность» характеризует объективное состояние внешней ситуации. Стабильность ассоциируется с порядком, неизменностью, равновесием, устойчивым функционированием и т.д. Нестабильность отражает изменчивость внешней среды организации. Можно говорить о разной степени нестабильности внешней ситуации: от низкой, приближенной к стабильности, до высокой, предполагающей быстрые и резкие изменения. В выраженном виде нестабильность проявляется в высокой скорости изменений, в резком ускорении (или замедлении) процессов, в смене направления движения.

«Определенность / неопределенность» характеризует внешнюю среду с точки зрения восприятия ее субъектом управления организацией. Полная определенность (что в реальной жизни маловероятно) предполагает однозначность и понятность формирующейся ситуации для субъекта управления. Ф. Найт под ситуацией неопределенности понимает недостаточную осведомленность и необходимость действовать, опираясь на мнение, а не на знание [3]. По Г. Цельмеру неопределенность обусловлена, с одной стороны, случайностью окружающего реального мира, а с другой – неполной отражения реальности в сознании человека [4].

Существует четыре варианта ситуации с точки зрения соотношения «стабильности / нестабильности» и «определенности / неопределенности».

1. «Стабильность и определенность». Имеется ввиду не полная стабильность и определенность,

***в современных условиях эффективное управление устойчивым развитием предприятия возможно только на основе реализации ситуационного подхода***

***ситуации с высоким уровнем нестабильности и низким уровнем неопределенности распространены...***

а низкий уровень нестабильности и неопределенности. Такая ситуация характерна, например, для советской административной экономики, особенно для периодов устойчивого развития (70-е годы XX века). Она возможна и при рыночной экономике в производствах, мало подверженных изменениям, по которым можно достаточно уверенно прогнозировать будущее.

2. «Нестабильность и неопределенность». Происходят значительные, часто резкие изменения, которые сложно заранее предсказать. Имеются факторы, действие которых не сопровождается заблаговременной информацией, которые не предполагают заметных для наблюдателей предварительных действий. К числу таких факторов можно отнести некоторые нормативно-правовые изменения, неожиданный приход сильных конкурентов, нарушения поставок или условий для продаж из-за различных конфликтов и т.п.

3. «Нестабильность и определенность». Происходят значительные изменения, но они легко прогнозируемы. Примером может послужить государственное регулирование, основанное на предварительном информировании организаций о намеченных действиях государства (изменение тарифов, налогов, предельных ценах и пр.). Часто приход новых игроков на рынок не является неожиданностью для его участников, так как сопровождается длительными подготовительными процессами: получением разрешений, строительством предприятий, заключением договоров и т.д. Однако надо иметь в виду, что подобная ситуация не является долговременной. Неизбежно она периодически трансформируется в ситуацию «Нестабильность и неопределенность».

4. «Стабильность и неопределенность». Существенных изменений не происходит. Это привносит успокоение в поведение предпринимателей. Ситуация воспринимается ими как стабильность и определенность. Однако имеется ряд факторов, действие которых латентно. Ситуация может резко изменится без какой либо предварительной подготовки. Этот вариант, на наш взгляд, следует рассматривать как наиболее опасный. Успокоение делает предпринимателей неготовыми к соответствующим изменениям ситуации.

низацией
ое развитие

Такая ситуация характерна для сфер, которые на какой-то период оказались изолированными от активных рыночных процессов (в подобной ситуации часто функционирует нишевой бизнес) и находятся вне зоны повышенного внимания государственных регулирующих органов. Однако такое положение данных сфер является временным. Бурные и неожиданные изменения могут оказаться фатальными для организаций, находящихся в такой ситуации.

### *Ситуационная модель организационной культуры*

Соответственно четырем выделенным выше вариантам ситуации можно выделить четыре типа организационной культуры, соответствующих этим вариантам и позволяющих обеспечить в этих ситуациях устойчивое развитие предприятия. Обеспечить это позволяет разработанная нами ситуационная модель организационной культуры (СМОК). Это двухмерная моделью организационной культуры: одно измерение – «стабильность / нестабильность», другое измерение – «определенность / неопределенность». Подобные модели распространены в исследовании организационной культуры. Можно отметить, например, модели Камерона – Куинна [2] и Квина – Рорбаха [1].

Определенному соотношению «стабильности / нестабильности» и «определенности / неопределенности» соответствуют четыре типа организационной культуры, различающихся степенью адаптационной ориентации: культура статичности, культура традиционной адаптивности, культура инновационной адаптивности, культура «на старте» (*см. рис.*). Организация по отношению к разным аспектам деятельности и разным субкультурам может обладать всеми этими типами организационной культуры. Важно, какой доминирующий тип культуры преобладает в организации и соответствует ли он сложившейся ситуации.

Дадим характеристику типов организационной культуры, представленных в каждом из четырех квадрантов.

***Культура статичности.*** Соответствует ситуации с высоким уровнем стабильности и определенности. Во многом аналогична иерархической культуре по

***при значительном расхождении характера ситуации и типа организационной культуры возможны полный уход с отдельных региональных рынков, ликвидация части бизнесов и даже предприятия в целом***

| | | |
|---|---|---|
| Нестабильность | Культура традиционной адаптивности. Адаптивность как способность к адекватному реагированию на предсказуемые изменения | Культура инновационной адаптивности. Адаптивность как способность к реагированию в быстро меняющейся и непредсказуемой ситуации |
| Стабильность | Культура статичности. Низкий уровень адаптивности | Культура «на старте». Адаптивность как способность к реагированию при переходе от стабильности к быстрым непредсказуемым изменениям ситуации |
| | Определенность | Неопределенность |

*Рис.* Ситуационная модель организационной культуры

модели Камерона-Куинна [2]. Иерархические организации успешно функционируют именно в период стабильности и определенности. Значительных адаптационных способностей в такой ситуации не требуется.

Ситуации с высокой стабильностью и определенностью в современной российской промышленности довольно редки. Примером может послужить деятельность хлебозаводов, находящихся в удаленных населенных пунктах.

***Культура традиционной адаптивности.*** Соответствует ситуации с высоким уровнем нестабильности, но одновременно с высоким уровнем определенности. Происходящие во внешней среде изменения значительны, но легко прогнозируемы. Для нормального функционирования предприятий в такой ситуации они должны обладать четкими адаптационными способностями. Однако требуется адаптация только к надежно прогнозируемым изменениям на основе традиционных подходов, способов, решений. Уровень избегания неопределенности в данной культуре достаточно высок, хотя ниже, чем в культуре статичности. Для культуры традиционной адаптивности нормой является четкая оценка внешней ситуации и учет ее при осуществлении деятельности.

***поскольку неизвестно, как и в каком направлении пойдут изменения, то обеспечивается общая готовность к изменениям...***

Ситуации с высоким уровнем нестабильности и низким уровнем неопределенности распространены, например, в хлебопекарной, молочной, мясной, рыбной и кондитерской отраслей пищевой промышленности при производстве традиционных продуктов низкой и средней ценовых групп.

низационной
ое развитие

Очевидно, что на промышленных предприятиях в данной ситуации может господствовать не только соответствующая ей культура традиционной адаптивности, но и культура статичности. В этом случае отсутствие адаптационных способностей приведет предприятие к снижению конкурентоспособности, потере рынка по отдельным продуктам и даже товарным группам. При значительном расхождении характера ситуации и типа организационной культуры возможны полный уход с отдельных региональных рынков, ликвидация части бизнесов и даже предприятия в целом.

***формирование персонала ориентировано на приобретение компетенций, позволяющих эффективно и оперативно действовать в различных, в том числе непредвиденных ситуациях***

***Культура «на старте»*** соответствует ситуации с высокой стабильностью в настоящее время, но одновременно с высокой неопределенностью развития ситуации в будущем. Такая культура востребована, когда имеются объективные основания ожидать существенных, но при этом трудно прогнозируемых изменений ситуации. Это может быть актуально, например, для предприятий стабильно выполняющих госзаказ, которым всегда нужно быть готовыми к тому, что они могут не выиграть очередной тендер.

Культура в такой ситуации это не культура фактического действия, а культура постоянной готовности к действию на основе мониторинга внешней ситуации. Поскольку неизвестно, как и в каком направлении пойдут изменения, то обеспечивается общая готовность к изменениям: повышается структурная и функциональная гибкость организации, создаются дополнительные резервы, которые можно оперативно использовать.

В качестве примера можно привести ситуацию, в которой находятся предприятия на слабоконкурентном рынке в преддверии возможных, но весьма неопределенных изменений в конъюнктуре рынке.

***Культура инновационной адаптивности.*** В полной мере соответствует ситуации с высокой нестабильностью и неопределенностью внешней ситуации. Адаптивность в данной ситуации – это способность к реагированию на быстрые и непредсказуемые изменения.

Такая культура заключает в себе ориентацию, с одной стороны, на повышение качества прогнозирования, что снижает уровень неопределенности; с

***использование ситуационной модели организационной культуры позволяет обеспечить формирование адаптивной культуры, соответствующей складывающейся ситуации...***

другой стороны, на готовность гибко действовать в условиях неопределенности.

Эта культура основана на представлении, что будущее требует стратегического инновационного развития: технологического, организационного, экономического, социального. Важнейшей целью не только руководства, но и персонала в целом является инновационное лидерство предприятия. Формирование персонала ориентировано на приобретение компетенций, позволяющих эффективно и оперативно действовать в различных, в том числе непредвиденных ситуациях.

Большинство промышленных предприятий в настоящее время, как раз, функционирует в ситуации высокой нестабильности и неопределенности. И для них была бы оптимальна культура инновационной адаптивности. Но в реальности, к сожалению, такая культура в российской промышленности является большой редкостью. Чаще в данной ситуации имеет место культура традиционной адаптивности. В результате многие предприятия имеют низкую конкурентоспособность, а при резком усилении неблагоприятных факторов часто оказываются в катастрофическом положении.

***Вывод***

Использование ситуационной модели организационной культуры позволяет обеспечить формирование адаптивной культуры, соответствующей складывающейся ситуации, и, тем самым, способствует устойчивому развитию предприятия.

***Литература***

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 4-ое изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
3. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
4. Цельмер Г. Учет риска при принятии управленческих решений. Проблемы МСНТИ. – 1980. – № 3. – С. 94–105.
5. Королева Л.А. Концепция формирования системы экономической безопасности бизнеса на

основе развития организационной культуры предприятия // Российское предпринимательство. — 2010. — № 2 Вып. 2 (153). — С. 70-75. — http://www.creativeconomy.ru/articles/10527/.
6. Яковенко Н.В. Влияние организационной культуры на деятельность организации // Российское предпринимательство. — 2007. — № 3 (87). — С. 29-32. — http://www.creativeconomy.ru/articles/9686/.

*pn*

***Olga I. Kulikova***
*Senior teacher, Department of corporate management, Ivanovo Branch of Plekhanov Russian University of Economics*

**Formation of adoptive corporate culture and sustainable development of industrial enterprises**

Abstract

*Adaptive organizational culture is the most important factor of sustainable development of the enterprise. Implementation of situational model of organizational culture contributes to its formation. The model has two dimensions: «stability / instability» and «certainty / uncertainty». Each type of situation corresponds to a type of organizational culture: static, traditional adaptability, «in the beginning», innovative adaptability.*

***Keywords:*** sustainable development, organizational culture, evaluation of situation, instability, uncertainty, adaptation