

ДОРТМУНДСКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА  
УНИВЕРСИТЕТ ГАННОВЕРА  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ НАН БЕЛАРУСИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ (МОСКВА)  
РИЖСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
БАЛТИЙСКИЙ РУССКИЙ ИНСТИТУТ  
ИНСТИТУТ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ГРОДНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. ЯНКИ КУПАЛЫ

# **Теория и практика менеджмента и маркетинга**

**Материалы конференции**

**Минск  
2005**

УДК 338 24 + 339.138

ББК 65.050.8

Т 33

*Рецензенты:*

*д.э.н., проф. Медведев В. Ф. (Беларусь),*

*хаб. докт. фил., проф. Никифоров В. Е. (Латвия),*

*хаб. докт. экономики, проф. Ройш Питер (Германия),*

*д.э.н., проф. Борисевич В. И. (Беларусь).*

**Т33** **Теория** и практика менеджмента и маркетинга: Материалы VI междунауч.-практ. конференции. Минск, 30-31 мая 2005 г./ Под общей редакцией д.э.н., проф. И.Л. Акулича. – Мн.: ООО «Мэджик Бук», 2005. – 332 с.

**ISBN 985-6544-49-1**

**ББК 65.050.8**

**ISBN 985-6544-49-1**

© ООО “Мэджик Бук”, 2005, оформление

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**  
Материалы VI международной научно-практической конференции

Под общей редакцией д.э.н., проф. Акулича Ивана Львовича

Подписано в печать 20.05.2005. Бумага офсетная. Формат 60x84 1/16  
Гарнитура «Таймс». Усл.печ.л. 25,625. Тираж 200 экз. Заказ № 89

Издательство ООО «Мэджик Бук»  
Беларусь, 220103, г. Минск, ул. Кнорина, 50а.  
Лицензия №02330/0056818 от 02.03.2004г.

Изготовлено на копировально-множительной технике  
ООО «Мэджик Бук»

## **СООТВЕТСТВИЕ СТРАТЕГИИ И КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Коллектив работников фирмы является социотехнической системой, которая в процессе развития формирует определенную совокупность взаимоотношений с внешней и внутренней средой, выражающаяся в виде культуры предприятия.

Культура предприятия является ценностно-нормативной системой, которая формируется в соответствии с происходящими в обществе изменениями. С точки зрения процессной модели предприятия культура задает формы и способы контактов между работниками при решении и текущих, и стратегических задач. Даже высокий уровень культуры не является гарантией соответствия стратегии и культуры. Это связано с тем, что существует множество видов культур, которые могут соответствовать или не соответствовать выбранной стратегии.

Принципы культуры предприятия – внутренний, внешний, эволюционный взаимосвязаны, и их можно скорректировать. Эволюционный принцип культуры предприятия соответствует различным состояниям внешней среды. Классификацию внешних культур можно рассматривать как частную при данном типе эволюционной фазы. Внешне обусловленная культура может зависеть непосредственно от действий конкурентов, конъюнктуры рынка и т.п. Внутренний тип культуры прямо относится к организационным отношениям в пределах предприятия и подвержен изменениям при воздействии среды еще в большей мере, чем внешняя культура, так как различные комбинации типов внутренней культуры могут создавать одинаково проявляющие себя нормы внешней культуры.

Существует иерархия типов культур предприятий. Внутренняя культура является подсистемой внешней, а внешняя, в свою очередь, является подсистемой эволюционной культуры. Несмотря на взаимообусловленный детерминизм в формировании требуемого набора разновидностей культур предприятий, существует некоторая свобода в создании необходимой комбинации культур, удовлетворяющей критерий соответствия культуры и стратегии. Решение проблемы согласования внутренней, внешней и эволюционной культуры представляет собой только часть общей проблемы приведения в соответствие культуры и стратегии.

Если культура и стратегия несовместимы, то в этом случае необходимо «созидание» культуры предприятия. Возможны следующие подходы формирования культуры предприятия:

- развитие культуры без существенного изменения технологии процессов производства предприятия;
- формирование культуры одновременно с изменением технологии процессов производства предприятия;
- совершенствование организационных отношений;
- достижение необходимого уровня культуры путем концепции «организационного развития».

Первый подход предполагает анализ существующей культуры, создание концепции желаемой культуры, изменение существующей культуры и обеспечение стабильности новых отношений между сотрудниками.

Второй подход предусматривает улучшение технологии производственных процессов. Происходит совершенствование стиля руководства, гармоничного синтеза аналитических и эвристических методов принятия решений. Но этот подход не оказывает влияния на совершенствование структуры управления. Эта проблема решается при третьем подходе – совершенствование организационных отношений. Процессы децентрализации, делегирования полномочий и другие зависят от характера внешней среды, номенклатуры продукции, размера фирмы, наукоемкости и т.п. Решение по изменению структуры управления предприятием осуществляется в основном экспертно-интуитивными методами, методами аналогий, создания моделей.

При четвертом подходе происходит формирование необходимого уровня культуры в соответствии с концепцией «организационных изменений». Этот подход решает задачу прямого воздействия на межличностные отношения отдельных людей, групп и предприятия в целом. Предприятие рассматривается как органическая система, саморазвивающаяся под влиянием сложных, трудно регулируемых взаимодействий индивидуальных и групповых интересов, мотивов, норм, сетей коммуникаций, конфликтов и т.п.

Оценки риска успешности осуществления предлагаемым подходом могут быть найдены методом экспертных оценок, так как культура имеет нелинейный характер. Несоответствие культуры и стратегии может происходить из-за долговременного периода изменения культуры, а также в случае резкого изменения стратегического курса в быстро меняющихся условиях. Хотя метод экспертных оценок дает приблизительные оценки, его применение позволяет сделать выбор среди предлагаемых проектов при равных условиях.