ние передовых производственных технологий не всегда способствует наращиванию объема производства. Ведущую роль в формировании величины рентабельности активов организаций промышленности играет технологическая емкость продукции. Соответственно дальнейшее вложение средств в инновационное производство Белгородской области будет способствовать его развитию и росту экономических показателей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ваганова О.В. Активизация инновационных процессов: региональный аспект [Текст] /О.В.Ваганова, Т.Б. Климова // Белгород: КОНСТАНТА, 2010.- С. 84 – 103.

2. Балацкий Е. Инновационные и инвестиционные факторы эффективности производства / Е.Балацкий, А.Раптовский // Общество и экономика, 2007. №1.- С. 3-26.

3. Плотников В.А., Вертакова Ю.В. Последствия современных экономических трансформаций и пути преодоления финансового кризиса в России // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2010. № 6.- С. 71-78.

УДК 330 (075.8)

Т. А. Мясникова

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В статье рассматриваются проблемы формирования корпоративной культуры российских предприятий. Показано, что стремление к закрытости предприятий и ориентация на пессимистические сценарии развития лишает предприятия возможности эффективного стратегического развития. Сформулированы общие правила, которых придерживаться предприятиями в условиях кризиса.

Ключевые слова: *организация, управление, стратегия, корпоративная культура, кризис.*

UDC 330 (075.8)

T. A. Mjasnikova

MANAGEMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF CRISIS

In article problems of formation of corporate culture of the Russian enterprises are considered. It is shown that the aspiration to closeness of the enterprises and orientation to pessimistic scenarios of development is deprived by the enterprises of possibility of effective strategic development. The general rules which to adhere the enterprises in the conditions of crisis are formulated.

Keywords: *the organization, management, strategy, corporate culture, crisis.*

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в России и за рубежом. Исследованием этой проблемы ученые начали заниматься лишь в 80-90-х годах. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы современного менеджмента, заказы консалтинговым фирмам по исследованию и строительству корпоративной культуры.

Российские предприятия еще не достаточно ясно осознают, что проблемы настоящего и будущего больше не могут решаться на основе рутинных процедур и привычных подходов. Представления о ценностях пришли в движение: на смену прошлым общепризнанным ценностям, таким как дисциплина, точность исполнения, подчинение, власть, приходят другие: соучастие, самоопределение, команда, новаторство, творчество.

Мировой экономический кризис привел, с одной стороны, к ужесточению конкуренции и ухудшению финансового благополучий фирм, с другой стороны к сплоче-

нию коллективов. В условиях, когда фирмы ограничены в применении рычагов материального стимулирования, нематериальное стимулирование приобретает все большее значение. Для выживания фирмам необходима лояльность и в определенном смысле преданность сотрудников, их готовность «пережить тяжелое время». Поэтому вопросы управления корпоративной культурой становятся все более актуальными.

Существуют следующие определения корпоративной культуры в общем виде: система корпоративных правил; аналог большой культуры; коллективное бессознательное; одна из базовых характеристик, которая помогает отличить одну группу людей от другой [1, 2, 3].

Корпоративная культура как часть «большой» культура во многом зависит от национальных особенностей. Г. Хофстеде выделил пять аспектов от которых зависят национальные особенности корпоративной культуры: индивидуализм – коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность – женственность; долгосрочная – краткосрочная ориентация[5].

Характерной особенностью России является то, что существует значительная региональная и местная дифференциации по этим аспектам. В наиболее развитых регионах, особенно крупных городах, преобладает индивидуализм, терпимость к неопределенности, мужественность. В сельской местности и небольших городах – коллективизм, стремление к избеганию неопределенности, женственность. В целом для России характерна довольно большая дистанция власти и долгосрочная ориентация.

Корпоративная культура формируется на трех соподчиненных иерархических уровнях: гипернормы (мировой уровень), национальные нормы (макроуровень), корпоративный уровень (микроуровень) [6]. При несовпадении подходов и ценностей корпоративной и национальной деловой культур в конечном итоге доминирует национальная деловая культура.

Мировой экономический кризис привел к усилению негативных проявлений корпоративной культуры российских предприятий:

А) Среда воспринимается как не просто опасная, но и враждебная организации (установка в корпоративной культуре «за пределами организации – все враги»); сокращение производства и разрыв экономических связей привело к тому, что менеджеры часто воспринимают государство и партнеров не просто с недоверием, но и ожидают постоянного непрогнозируемого ухудшения ситуации, резкого и невыгодного изменения «правил игры».

Б) Происходящее с организацией воспринимается менеджерами и работниками как нечто стихийное, неконтролируемое (установка в корпоративной культуре «как ни старайся – ничего изменить нельзя, значит не стоит особо стараться»). Это вызывает ощущение растерянности, беспомощности, несправедливости происходящего, приводит к отказу от инициативы, пассивности, демотивации работников.

В) Планирование худших сценариев (установка в корпоративной культуре «все изменения – к худшему»); если предположить, что поведение среды непредсказуемо, приходится просто планировать наихудшее. Такая логика возможна, но непродуктивна, при таком подходе трудно говорить о развитии, он слишком пессимистичен.

Г) Наблюдается повышение терпимости к нарушению морально-этических принципов (установка в корпоративной культуре «на войне все средства хороши; морально-этические принципы в период кризиса можно и нарушить»).

Д) Подбор персонала осуществляется на основе оценки не профессиональных навыков, а личной преданности (установка в корпоративной культуре «главное не то, что человек делает, а в каких отношениях он с руководителем предприятия»). Подбор персонала на основе личной преданности создает у менеджера ощущение большей контролируемости ситуации. Например, в случае финансовых затруднений можно попросить сотрудников обойтись какое-то время без премий.

Е) Усиление рутинности, формализма и бюрократичности (установка в корпоративной культуре «сейчас не до развития; главное как-нибудь день пережить»). В условиях экономического кризиса многие российские предприятия сменили целевую установку «максимизация прибыли» на установку «минимизация потерь». Это приводит к от-

казу от инновационных проектов, предприятия пытаются «удержать, что уже имеют».

Тем не менее, можно отметить и ряд положительных тенденций развития корпоративной культуры российских предприятий [7].

1) Сплочение трудового коллектива (установка в корпоративной культуре «только объединившись можно победить»). Усиление конкуренции и повышение агрессивности внешней среды часто вызывают в трудовых коллективах развитие «чувства локтя». Люди осознают, что только сообща они могут достигнуть поставленных целей. Возникает эффект синергии.

2) Из-за высокого уровня конкуренции большее внимание уделяется качеству и разнообразию товаров и услуг (установка в корпоративной культуре «чтобы развиваться, мы должны быть лучше всех»).

3) Предприятия чаще применяют методы нематериального стимулирования (установка в корпоративной культуре «уважение очень важно, когда наступят лучшие времена, хорошие работники будут вознаграждены»).

4) Работники отстаивают свои права (установка в корпоративной культуре «раз терять нечего – пойдем до конца в поиске справедливости»).

5) Поиск новых форм и методов работы (установка в корпоративной культуре «только творчество и инновации помогут выйти из кризиса»).

В противовес тенденции усиления рутинности, формализма и бюрократичности многие российские предприятия видят выход из кризиса в творчестве и инновациях. Усиление конкуренции ведет к поиску новых решений.

Для преодоления негативных и развития позитивных процессов в формировании корпоративной культуры в принципе можно применить два подхода: эволюционный и архитектурный.

Эволюционное развитие культуры означает, что она формируется в большей степени как реакция на спонтанно возникающие потребности организации, а не в результате длительной работы по приданию ей новых контуров. При эволюционном развитии новые убеждения и модели поведения возникают как ответ на вызовы окружающей среды. В результате формируется сложная конфигурация убеждений, моделей поведения и предположений, которые могут устареть и не соответствовать новой ситуации.

Основой процесса архитектурного развития культуры является ее сознательное планирование, что значительно повышает вероятность того, что изменения будут поддержаны. Спроектированная культура более управляема, благодаря общественной природе убеждений и моделей поведения.

Нами была проведена диагностика корпоративной культуры Интернет-клуба «ИмперияЮг» (город Краснодар). Для этого нами были использованы анкетирование и собеседование в свободной форме с руководителем, менеджерами и сотрудниками Клуба.

В целом можно отметить, что экономический кризис положительно повлиял на корпоративную культуру Клуба. Руководство Клуба изначально рассматривало корпоративную культуру как один из антикризисных инструментов и уделяло большое внимание ее формированию (в коллективе возникло «чувство локтя», широко применяются методы нематериального стимулирования и т. д.).

Тем не менее, в Интернет-клубе «ИмперияЮг» существует ряд серьезных проблем, связанных с корпоративной культурой:

– нормы носят слишком декларативный характер;

– клановость культуры не дает развиваться субкультурам, что мешает творчеству и самовыражению; политика Клуба заключается в том, что либо новый член клуба принимает правила игры, либо покидает клуб;

– сплоченность коллектива и достаточно жесткое требование соблюдения правил Клуба делает организацию закрытой, негибкой по отношению к внешней среде;

– желание получить одобрение руководителя и членов клуба становится выше мотивации достижения целей клуба; членство в клубе становится самоцелью, что ведет к еще большей закрытости и «соглашательству»;

– присутствует деление на «лучших» и «худших», причем оно происходит на основе достаточно субъективных факторов.

По нашему мнению, хотя на сегодняшний день ситуация не выглядит угрожа-

ющей, если тенденции развития корпоративной культуры сохранятся, есть реальная угроза превращения Клуба в нерелигиозную секту, власть в которой базируется на харизме лидера и «мастеров» (понятие зафиксировано в Кодексе Клуба). Уже сейчас в Клубе есть некоторые признаки нерелигиозной секты:

– членство в Клубе является самоценностью; сотрудники Клуба отмечают, что они «чувствуют защищенность», руководитель воспринимается как «отец»;

– ценности, нормы и правила Клуба рассматриваются как непреложные и истинные; в случае их нарушения виновный подвергается «отлучению»;

– существует иерархичность посвящения: член клуба – персона – лидер – мастер;

– преобладает «семейный» тип внутриорганизационных отношений, отбор персонала проводится на основе собеседования с руководителем, причем основной критерий отбора – нравится/не нравится, готов/не готов принять корпоративную культуру;

– основные решения принимаются на основе субъективных факторов.

Беседа с руководителем и менеджерами показала, что они даже не подозревают о слоившейся ситуации и рассматривают свою организацию как открытую, демократичную, творческую и дружелюбную. Руководитель и менеджеры воодушевлены идеями японского менеджмента и активно применяют их в развитии Клуба.

По нашему мнению, сложившаяся ситуация, как это ни парадоксально, – результат слишком активных усилий руководителя за короткий срок (организации 2 года) сформировать зрелую корпоративную культуру. Малый размер организации создал впечатление, что достаточно обсудить и зафиксировать некие лозунги – правила и корпоративная культура будет сформирована. Поэтому были приняты Кодекс и отдельно Правила Клуба, часть норм зафиксирована в Уставе Клуба.

Для решения поставленных задач мы предлагаем:

– отказаться от дальнейшего декларирования норм и правил; для работы Клуба достаточно тех, которые уже зафиксированы;

– сделать культуру Клуба более открытой, более терпимо относиться к отклонениям (субкультурам); ставить во главу угла профессионализм и креативность, а не преданность Клубу;

– сделать процедуру приема на работу более формальной и основанной на оценке профессиональных качеств;

– сделать процедуру принятия решений, поощрения и наказания более прозрачной, снизить ее субъективизм;

– переориентировать корпоративные тренинги с развития сплоченности на развитие личностного роста и навыков коммуникации, в том числе навыков спорить и отстаивать свое мнение.

В целом для преодоления негативных тенденций изменения корпоративной культуры российских предприятий нами были сформулированы следующие рекомендации:

– использовать архитектурный подход в управлении корпоративной культурой;

– при формировании корпоративной культуры учитывать мировой опыт, национальные особенности, а также индивидуальные особенности организации;

– отказаться от планирования «худших сценариев»; четко разделять факторы внешней и внутренней среды, на которые нельзя и на которые можно повлиять; включить в корпоративную культуру нормы терпимости к неопределенности;

– включить в корпоративную культуру нормы деловой этики;

– рассматривать экономический кризис не как трагедию, а как вызов, который позволяет сплотиться и активизировать инновационный потенциал организации; включить это представление в нормы корпоративной культуры;

– сделать организации достаточно открытыми, что позволит гибко реагировать на вызовы внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Питер, 2001. – 352 с.

2. Сухоруков А.С., Веселков А.Ф. Психодиагностика и прогноз успешности как средство повышения эффективности персонала //Вестник АРБ. – М., №36, 3.12.1997. – С.23.

3. Филиппов Ю.В., Мясникова Т.А. Управление изменениями. Учебное пособие. Краснодар: КубГУ, 2011. – 261 с.

4. Бочкарев А.В. Механизм формирования корпоративной культуры. http://www.treningoff.ru/article/118/28/3/

5. Геерт Хофстеде. Типология корпоративных культур http://www.corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-g-khofstede

6. Шпотов Б.М. Деловая этика и менеджмент: проблемы взаимодействия.// Проблемы теории и практики управления. 2001. № 6. – С. 29—34.

7. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». – М., 1999. – 288 с.

8. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации http://www.klerk.ru/boss/articles/117241/

9. Устав Интернет-клуба «ИмперияЮг»

10. Кодекс Интернет-клуба «ИмперияЮг».

УДК 553.3.072

М. В. Рыборак,
А. Ю. Альбеков

ТИПИЗАЦИЯ ЗОЛОТОРУДНЫХ ПРОЯВЛЕНИЙ КУРСКОГО БЛОКА ВОРОНЕЖСКОГО КРИСТАЛЛИЧЕСКОГО МАССИВА

В настоящее время известно более 100 золоторудных проявлений в породах кристаллического фундамента Курского блока Воронежского кристаллического массива (Центрально-Черноземный регион России). Локализация оруденения контролируется рядом факторов, исследование закономерностей взаимосвязей которых позволяет оценить степень перспективности объекта и прогнозировать выявление новых золотосодержащих рудопроявлений. Рассматриваемые в статье аспекты классификации золоторудных проявлений Курского блока отражают современное состояние проблемы и позволяют рассматривать Центральный регион Европейской части России как промышленно продуктивную архейскую золоторудную гранит-зеленокаменную область, подобную известным в Канаде, Австралии, Индии, Африке.

Ключевые слова: *золоторудная минерализация, типизация, архейская гранит-зеленокаменная область, Курский блок, КМА, Воронежский кристаллический массив.*

UDC 553.3.072

M. V. Ryborak,
A. Y. Albekov

TYPIFICATION OF LODE-GOLD MANIFESTATIONS OF KURSKIY BLOC OF VORONEZH CRYSTALLINE MASSIF

At the present time more than 100 manifestations of gold in the rocks of the crystalline basement Kurskiy block of the Voronezh crystalline massif (Central Black Earth region). The localization of mineralization is controlled by several factors, the study of patterns of relationship which provides a measure of promising targets and to predict the identification of new gold-bearing ore. Considered in this paper aspects of the classification of gold Kursk block manifestations reflect the current state of the problem and let you see the Central Region of the European part of Russia as the industrial productive Archean granite-greenstone gold region, similar to the well-known in Canada, Australia, India and Africa.

Keywords: *gold mineralization, typing, Archean granite-greenstone region, Kursk block, KMA, Voronezh crystalline massif*

Геологическое строение земной коры Центрально-Черноземного региона Европейской части России характеризуется двухъярусным строением, где докембрийский кристаллический фундамент перекрыт фанерозойскими платформенными