

**PROACTIVE CORPORATE CULTURE OF MODERN  
ENTREPRENEURSHIP**

**ПРОАКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Зайцева Елена**

*к.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и туризма, Херсонский национальный  
технический университет, тел / факс 8(0552) 32-69-08. <http://kntu.net.ua/>, [lenzai@ukr.net](mailto:lenzai@ukr.net)*

***Abstract.** The article emphasizes the need for proactive management of corporate culture of modern enterprises. Emphasis is placed on the fact that proactive management style is based on the vision of the future image of the enterprise and its dynamic organizational and economic capabilities to update, taking into account changes in the external environment and its own business model, which will provide market uniqueness and intangible benefits.*

*The article explores various scientific approaches to the formation of a corporate culture of modern entrepreneurship, explores the possibilities of transforming ordinary enterprises into successful ones that exceed industry average results in the context of the introduction and development of a proactive business culture and corporate values.*

*The author has proved that proactive enterprises for sustainable commercial success must build up the following features: the desire to develop and grow among a critical mass of employees; have a clear long-term goal and mission that explains its role in the economic community; the vision, values and principles adopted by the team that determine its internal processes and environment; have a positive attitude and reputation in the external environment; own a flexible management system focused on the growth of key performance indicators; have the ability to self-study, self-knowledge, self-improvement; own the aggregate corporate memory, energy and transformation strategy.*

**Key words:** corporate culture, modern entrepreneurship, proactivity

**JEL:** M140

**Актуальность темы.** Долгосрочный устойчивый рост и успех современного предпринимательства зависит от целеустремленных, осознанных и увлеченных работой сотрудников. Активные лидеры позитивных изменений закладывают прочную основу для развития, с готовностью принимая новые вызовы рынка, делясь друг с другом своим результативным опытом и лучшими креативными идеями в открытых коммуникациях. Проактивная корпоративная культура является ценным нематериальным активом, репутационным капиталом и конкурентным преимуществом предприятия. Она приносит, приносит и будет приносить лояльных клиентов, вдохновлять вовлеченных сотрудников, развивать пресловутый HR-бренд и притягивать дальновидных инвесторов. Поэтому экономисты-новаторы и практики-менеджеры системно и разносторонне изучают эту тему, что и повлияло на выбор автором темы, постановки цели и задач исследования.

В условиях «кадрового голода» при отборе претендента на вакантную должность, зачастую, учитываются только его технические компетенции, как специалиста без участия в диалоге по формулированию и принятию ценностей предприятия. Это размывает корпоративную культуру за счет упущенного момента и отсутствия артикуляции на ценностях. Методов идеальной работы с претендентами, специалистами и командой описано множество, но, к сожалению, в ежедневной рутинной работе их сложно результативно применить, встроив в систему управленческой рефлексии.

Поэтому **целью** данной статьи является исследование возможностей преобразования обычных предприятий в успешные, превосходящие средне отраслевые результаты в контексте внедрения и развития проактивной бизнес-культуры и корпоративных ценностей.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз описал эксперимент исследования компаний, которые входили в список Fortune 500 (по показателям рыночной стоимости и валовому обороту), когда были определены 11 компаний, осуществивших переход от хороших показателей к выдающимся. В результате отбора он выявил стойкую корреляцию между основополагающими принципами и ценностями, направляющими деятельность корпораций, и их долгосрочным успехом, хотя фокус всего исследования в основном был направлен на задачу «Как превратить хорошую организацию в организацию, последовательно и в течение длительного времени добивающуюся исключительных результатов?». И тогда исследователем была выдвинута и доказана гипотеза о том, что превратить хорошую компанию в великую можно даже в самой неблагоприятной ситуации, что и заставило его переосмыслить свои представления о «корпоративном величии» [1, с. 17].

Исследуя процесс преобразования компаний Коллинз вывел следующие закономерности:

- существует отрицательная корреляция между приглашением эффективных руководителей или кризис-менеджеров со стороны и выдающимися результатами деятельности компании;

- особые формы вознаграждения топ-менеджеров не являются ключевыми для достижения корпоративного совершенства;
- самая лучшая стратегия не отличает хорошие компании от великих;
- выдающиеся кампании не фокусировались на том, что делать, чтобы стать великими, а фокусировались на том, чего не делать и что нужно немедленно перестать делать;
- технологии могут ускорить процесс преобразований, но не могут служить их основополагающей причиной;
- слияния и поглощения не играют большой роли в активизации перехода от хорошего к великому («две посредственности, слитые воедино, никогда не превратятся в великую компанию»);
- компании, добившиеся выдающихся результатов, не всегда представляли процветающие отрасли, а некоторые функционировали в неблагоприятных секторах экономики.

И главным, авторским акцентом стало то, что выдающийся успех — это не игра случая, а вполне осознанный выбор. Результативные преобразования в новой экономике — это наращивание потенциала и следующего за ним стремительного роста. Основными участниками этого процесса являются вовлеченные, обучаемые сотрудники с ответственным мышлением и высокой самодисциплиной. Такой корпоративной бизнес-культуре современного предпринимательства не нужны иерархия, бюрократия и излишний контроль. Соединив культуру дисциплины с предпринимательской этикой, можно получить действенную интеграцию, позволяющую добиться выдающихся результатов. В этом и есть принципиальная разница между великим и хорошим, превосходным и посредственным бизнесом [1, с. 22-24, 26, 29].

**Изложение материала.** Известный исследователь корпоративной культуры современного предпринимательства Патрик Ленсиони в своей книге «Пять пороков команды» сказал, что ни финансы, ни стратегия и тактика, не технологии, а именно командная работа в силу своего потенциала и неповторимости является основным звеном деятельности компании. «Добейтесь того, чтобы все сотрудники вашей компании двигались в одном направлении, и вы овладеете любой отраслью промышленности, любым рынком, всегда и везде» [2, с. 6].

Нижеследующая группа авторов (Дейв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт) описала «пусковой механизм» построения эффективных корпоративных команд, способных добиться значительного, проактивного стратегического успеха, сформировать отличную организацию, в которой захотят работать и взаимодействовать лучшие специалисты. Авторы говорят, что создать классную организацию можно, используя «точки воздействия», позволяющие подвигнуть людей на то, чтобы они естественным образом перешли на следующий уровень развития, двигаться вперед самим и помогать другим следовать за собой [3, с. 27-28].

Идею развития корпоративной культуры как стратегии и раскрытия человеческого потенциала в компании продолжают Роберт Киган, Лайза Лейхи и Мэттью Миллер в книге «Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития». Они говорят, что взаимоотношения между максимальным раскрытием организационного и человеческого потенциала компании носят диалектический характер и придерживающиеся такого подхода компании могут стать примером в поиске новых путей к успеху. Организация осознанного развития помогает сотрудникам расти над собой и как новая корпоративная бизнес-культура позволяет ей справляться с крайне сложной задачей — эффективно использовать самые перспективные возможности. Авторы говорят, что мы живем в беспрецедентное время, наряду с «тектоническими» макроэкономическими и политическими сдвигами, трудностями пандемии, нестабильностью, непостоянством и неустойчивостью мы наблюдаем революционные перемены в том, чего ищут и хотят люди от своей работы.

Прошло время, когда работнику — «существу экономическому» — было достаточно только платить зарплату для его материального существования и восстановления сил. Сегодня к этому сотрудники хотят получать новые виды доходов: личное удовлетворение от работы, ощущение осмысленности и значения своего труда и просто счастья. Это виды оплаты «существа психологического» — оплаты целеустремленной и осознанной личности, ощущения ее внутренней наполненности. Многие страны и непосредственно ООН разрабатывают новые показатели развития национальных экономик и обществ, например, GNH (gross national happiness, валовый национальный показатель счастья) в качестве надежных свидетельств новых видов доходов населения. То есть счастье в деятельности — это «позитивное состояние, характеризующееся ощущением удовольствия, отсутствием ярко выраженных боли, страданий или скуки; чувство наполненности и осмысленности бытия при преимущественном наличии позитивных эмоций и психологической гибкости. Это и есть самый распространенный вариант доходов, которые люди ищут и получают в «отличных местах для работы». Такие отличительные осознанные организации предоставляют людям вознаграждение второго типа в условиях, которые более всего способствуют саморазвитию сотрудников и вследствие стремительного развития компании. Таким образом, проактивная корпоративная культура организаций осознанного развития включает в процесс развития каждого члена организации, стремясь к полному раскрытию его потенциала. При этом каждый сотрудник такой компании становится для нее равно важным, равно поддерживающим, а иногда и провоцирующим других на быстрее раскрытие их потенциала [4; 5, с. 16-20].

Далее тему счастья при формировании корпоративной культуры бизнес-организаций и построении карьерной траектории личности для тех, кто не приемлет традиционные взгляды и ищет собственный путь к успеху продолжает Тони Шей в своей работе «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук». Он говорит не просто о создании бизнеса «прибыль, увлечение и цель», а о создании особого стиля жизни по доставке счастья каждому, включая нас самих. И такие бизнес-культуры основываются на четырех базовых ценностях: мир, любовь, единство, уважение [6, с. 11-12].

Вопросы счастья, самореализации, развития сильной корпоративной культуры и реализации потенциала компании продолжает раскрывать Ласло Бок в книге «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google». Он констатирует, что командно ориентированное управление с низкой степенью свободы еще распространено довольно широко, поскольку все-таки приносит прибыль, требует небольших усилий и большинству менеджеров намного проще руководить командой, которая беспрекословно выполняет указания. Однако, сейчас все больше появляется талантливых и мобильных руководителей, кто идет в ногу с развитием технологий и, главное, — не уклоняется от бесед с подчиненными и делегирует власть и полномочия сотрудникам. Такие компании с высоким уровнем свободы и вдохновляющей рабочей средой, как магниты, притягивают самых одаренных специалистов, в них культивируется осмысленность и вовлеченность, менеджеры отказываются от соответствующих полномочий в пользу коллегиального сотрудничества, преобразуя рутину и стимулируя команду, вдохновляя ее, наделяя большей самостоятельностью и правами самоорганизации. Основываясь на психологии и последних разработках поведенческой экономики, примерах из опыта Google и других успешных компаний, автор рассказывает, как создать компанию, в которой ценят и слушают сотрудников, и в которой мечтают работать. Он говорит, что: нужно учиться не только у своих лучших сотрудников, но и худших; платить нужно «несправедливо»; нанимать стоит тех, кто умнее вас — даже если вам придется очень долго искать; «большие» данные надежнее, чем ваша интуиция; если вы не испытываете дискомфорта от того, что дали много свободы сотрудникам, значит, вы дали мало свободы [7].

**Выводы.** Подытоживая сказанное хочется отметить, что, к сожалению, наша бизнес-культура и предпринимательский менеджмент еще далеки от современных и мировых, они развиваются с очень маленькой скоростью. В наследство от прошлого нам достался «репрессивный менеджмент» – как основа управления и весьма специфическая корпоративная культура, очень далекая от гуманистической и интеллектуальной [8,9]. Кроме того, предприятия «старого типа» заорганизованы и трудно поддаются преобразованиям. Достаточно много еще предприятий с низким уровнем развития организационных структур, отсутствует четкая миссия, видение, общепринятые ценности и корпоративные принципы, очень мало осознанных сотрудников, размыты ответственность, полномочия и вертикальные коммуникации, часто проявляется безапелляционный «вождизм», отсутствуют долговременная стратегия и политика. Из молодых людей, даже с зарубежной степенью MBA, настоящий менеджер получается только со временем, путем накопления опыта практического применения полученных знаний. Особая проблема – разрывы доверия между собственниками и менеджерами, а также между менеджерами, рядовым персоналом и рабочими. Отметим также отсутствие мотивации к труду в целом и к улучшениям, инновациям в частности. В то же время на рынке достаточно много предложений консультантов, готовых быстро диагностировать предпринимательские проблемы и осуществить реинжиниринг бизнес-процессов. Некомпетентность и отсталость нашего менеджмента с одной стороны и переизбыток новых подходов, концепций, систем, методов, инструментов, пришедших из-за рубежа с другой стороны, – порождают главную специфику современных бизнес-преобразований, которые становятся константным состоянием современного предпринимательства. Однако, изменения стоит ускорять, а проактивные предприятия должны уменьшать величину инертности.

Поэтому проактивные предприятия для долгосрочного роста, развития и стойкого коммерческого успеха должны «прокачивать» и наращивать такие черты: стремление развиваться и расти у критической массы сотрудников; иметь понятную долговременную цель и миссию, объясняющая ее роль в экономическом сообществе; принятые коллективом видение, ценности и принципы, определяющие ее внутренние процессы и среду; иметь позитивное отношение и репутацию во внешней среде; владеть гибкой системой менеджмента, ориентированной на качественный и количественный рост основных показателей деятельности и, прежде всего, рыночной стоимости компании; иметь способность к самоизучению, самопознанию, самосовершенствованию; владеть совокупной корпоративной памятью, энергией и стратегией преобразований.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Коллинз, Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Келли Макгонигал; пер. с англ. Павла Павловского; под ред. Василия Дерманова. — 15-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 384 с.
2. Ленсиони, П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони ; пер. с англ. И. Э. Коротенко. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 192 с.
3. Логан, Д., Кинг, Д., Фишер-Райт, Х. Лидер и племя: пять уровней корпоративной культуры. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 304 с.
4. Anya Dvornikova. Больше, чем корпоративная культура. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <https://medium.com/@redhairedAnya/improve-culture-1f703ce44e35>
5. Киган, Р., Лейхи, Л., Миллер, М. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 320 с.
6. Шей, Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / Тони Шей; пер. с англ. Сергея Филина. — 6-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.
7. Бок, Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google / Ласло Бок; пер. с англ. Ольги Поборцевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 384 с.
8. Лапидус В.А. Менеджмент ошибок (имеют ли люди право на ошибку). 2-е изд., доп. — Н.Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002 г. — 91с.
9. Лапидус В.А. Проактивная компания. Модели менеджмента / В.А. Лапидус // — Электронный ресурс. — Режим доступа: <https://centr-prioritet.ru/ct/txt/168>