

СЕКЦИЈА 3. ЕФЕКТИВНИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЈ МАЈБУТЊОГО / **EFFECTIVE BUSINESS STRATEGIES FOR THE FUTURE**

Арсениевич Оља

Факултет бизнеса и права универзитета «Унион-Никола Тесла» в Белграде, Србија
olja.arsenijevic@fpss.edu.rs

Лилич Владана

Факултет бизнеса и права универзитета «Унион-Никола Тесла» в Белграде, Србија
vladana.lilic@fpss.edu.rs

Шпрајц Полона

Факултет организационних наука, Универзитет Марибора, Крањ, Словенија
polona.sprajc@fov.uni-mb.si

СТОРИТЕЛЛИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Анотација: В статье рассматривается феномен организационного сторителлинга, формулируются основные задачи его использования, а также области его применения в организации. В статье рассматриваются технологии создания корпоративной культуры, а также передачи, распространения и хранения знаний и информации в организации с использованием сторителлинга. На основании анализа литературы и практики, в статье освещаются преимущества применения сторителлинга в формировании обучающейся организационной культуры.

Ключевые слова: сторителлинг, управление, организационная культура, управление знаниями, корпоративная память..

Введение

Каждая организация и процесс ее жизненного цикла строит свой нарратив, сталкивается с проблемами и эффективно или неудачно решает их, вступая в новые ситуации, взаимодействуя с внешней средой, трансформируя свою внутреннюю среду и т.д. Нарратив может быть

реалистичным, несколько преувеличенным или полностью выдуманный. Каким бы он ни был, нарратив может повлиять на организацию, ее членов и сотрудничество с деловыми партнерами, будь то позитивное или негативное влияние. Он также может повлиять на достижение целей или помешать им. Нарративы могут быть мощным способом представления и передачи сложных и многоплановых идей. Хорошо продуманные и хорошо рассказанные нарративы могут передавать как информацию, так и эмоции, а также ядро и контекст.

Способность управлять нарративом, сохранять и развивать позитивный нарратив, правильно и своевременно донести его до тех, кто в нем нуждается, нейтрализовать негативные элементы, а иногда и создавать новый нарратив - это задачи современных менеджеров, которые стремятся повысить эффективность социальных отношений в организации посредством применения методов сторителлинга.

Сторителлинг как элемент корпоративной памяти

Сторителлинг использует устный метод передачи информации и знаний как наиболее эффективный. Этот метод позволяет непосредственно общаться со всеми его преимуществами. Основой для хранения и использования знаний в компании является организация модели корпоративной памяти.

Корпоративная память - это способность организации сохранять, собирать и производить неформальные и формальные организационные знания, которые в своем составе обладают опытом и традициями, необходимыми для формирования компетенций организации.

Использование знаний корпоративной памяти обеспечивает подтверждение сотрудничества между организационными подразделениями, эффективное управление персоналом и работу с клиентами. (Novichkova, 2012.) Если знания существуют в двух формах - невидимых (человеческий опыт и практика) и формализованных (документы и записи), корпоративная память определяет как культурный, так и технологический процесс сбора, хранения, использования, оценки и применения знаний.

Функционирование корпоративной памяти предполагает наличие структурного подразделения, которое собирает и обрабатывает знания в организации, облегчает их распространение через административные барьеры и интегрирует их в операционные бизнес-процессы. (Novichkova, 2012.) Кроме того, облегчается обмен знаниями, знания становятся доступными для всех организационных подразделений и т.п.

Цели формирования корпоративной памяти: предотвращение потери знаний с отъездом определенных экспертов, использование опыта, полученного при работе над проектами, извлечение уроков из прошлого, предотвращение будущих ошибок (это особенно важно для корпоративной безопасности организации); использование карты знаний организации для построения корпоративной стратегии, ускорение распространения информации и знаний и повышения эффективности коммуникации, что также является одним из предварительных условий обеспечения корпоративной безопасности; совершенствование системы обучения персонала, анализ и применение опыта других компаний в работе.

Основным преимуществом компании за счет применения модели корпоративной памяти является способность концентрировать знания в едином сложном корпусе, быстрый доступ к знаниям, сокращение времени на приобретение некоторых знаний, снижение риска человеческих факторов, что является одной из наиболее распространенных причин угроз корпоративной безопасности.

Корпоративная культура

Культуру можем определить как характерные убеждения и поведение, которые существуют в организации. Это набор формальных и неформальных форм поведения, которые организация приняла как свой способ ведения бизнеса (Guptara, 1994.) Корпоративная культура определяет поведение своих сотрудников и влияет на формирование приемлемого поведения внутри организации. (Beach, 1993)

То, как сотрудники выполняют свою работу, основано на коллективных ценностях, нормах и знаниях и оказывает решающее влияние на успех всей организации.

Корпоративная культура очень сильно влияет на безопасность данных. (Chang & Lin, 2007.)

Очень важно отметить, что корпоративная культура должна отражать позитивное отношение к информационной безопасности во всей организации и соответствовать хорошей практике культуры информационной безопасности.

Культура информационной безопасности основана на повышении осведомленности сотрудников о важности и обработке данных, а также на принятии желаемого поведения в контексте корпоративной культуры. (Da Veiga & Eloff, 2010. s. 198)

Некоторые авторы раскрыли, что одного лишь внимания к культуре корпоративной безопасности недостаточно для понимания всех факторов, влияющих на культуру информационной безопасности. (Helokunnas & Kuusisto, 2003).

Диллон подчеркивает, что организации, в которых не доминирует культура информационной безопасности, будут иметь серьезные проблемы с поддержанием целостности и защиты технических систем организации (Dhillon, 1997.) Он также считает, что культура информационной безопасности должна быть неотъемлемой частью корпоративной культуры, что, в конце концов, подтверждается выводами других авторов - культура информационной безопасности представляет собой набор убеждений и уважения к определенным ценностям, которые проявляются в действиях и поведении сотрудников и защите данных организации. (Andress & Fonseca, 2000; Breidenbach, 2000; Von Solms, 2000; Ramachandran et al. 2008.)

Сторителлинг как инструмент построения культуры информационной безопасности

Чтобы культура информационной безопасности стала неотъемлемой частью корпоративной культуры, все сотрудники должны осознавать важность культуры информационной безопасности. С определенной направленностью организации могут быстрее перейти на самый высокий уровень информационной безопасности.

Человеческий фактор является причиной более 75% инцидентов безопасности. Подавляющее большинство этих инцидентов происходит случайно, потому что сотрудники не знают о последствиях своих (обычно безвредных) действий. Поэтому очень важно, чтобы все понимали, каковы вероятные угрозы для активов компании и всего бизнеса и как правильно действовать, чтобы снизить риски, присущие этим угрозам. Кроме того, каждый сотрудник должен полностью осознавать свою роль в защите системы при управлении людьми, информацией и активами. Другие организации, с которыми общается в электронном виде, и все внешние поставщики услуг также должны в полной мере осознавать свою роль с точки зрения безопасности, информации и активов. Самое главное, высшее руководство бизнеса должно понимать угрозы, риски и реализовывать меры безопасности, а также выполнять свои обязательства по принятым программам корпоративной безопасности. Явные действия руководства в этой области продемонстрируют всем сотрудникам, партнерам и поставщикам услуг, что компания стремится защищать своих сотрудников, информацию и активы.

Сторителлинг является одним из инструментов формирования корпоративной культуры, в которой культура информационной безопасности станет ее неотъемлемой частью.

Основные задачи сторителлинга по формированию корпоративной культуры такого типа относятся к нескольким пунктам:

Передача устоявшихся традиций в организации и закрепление ранее принятой корпоративной идеологии. Сторителлинг позволяет построить связь между прошлым, настоящим и будущим.

Использование нарративов помогает лучше понять корпоративные ценности и принципы, по которым она функционирует, чтобы им следовать. Лояльность сотрудников повышается с ощущением принадлежности к коллективу и полной идентификации с миссией, видением и целями организации. В то же время потребность в материальной мотивации снижается.

Уже отмечалось, что доступность невидимых активов, которые составляют около 80% знаний организации, возможна только в процессе межличностных отношений.. Основным механизмом формирования наиболее ценных знаний и их применения является личное общение сотрудников в сфере общественного влияния, через которое циркулирует корпоративный нарратив.

Внедрение новой корпоративной идеологии. Использование нарратива позволяет новичкам быстрее понять корпоративную идеологию, поведенческие и рабочие стандарты. Кодексы поведения, корпоративные правила и т.д. часто используются для ознакомления с организацией, но рассказывание историй помогает новым сотрудникам глубже проникнуть в систему и найти для себя подходящую роль в корпоративной среде.

Обучение сотрудников путем предоставления примеров безопасного поведения и работы. Нарративы об успешном или неудачном опыте приводят к обмену навыками и опытом между сотрудниками, уменьшая количество повторяющихся ошибок и в то же время нивелируя стресс новых сотрудников в случае ошибки. Невидимые знания, находящиеся в каждом сегменте профессиональной деятельности и не записанные в каких-либо инструкциях или базе знаний организации, лучше всего передаются неформально.

Мотивация сотрудников через личный нарратив. Сегодня каждая организация может поделиться нарративом о своих мудрых основателях, решительных руководителях и лояльных сотрудниках, о хранении коммерческой тайны, данных, о интеллектуальном капитале, *know-how*... Было бы полезно сохранить всю информацию о менеджерах безопасности, которые успешно предотвращали потерю данных, сталкивались с рисками информационной

безопасности и т.д. Такие нарративы позволяют сотрудникам почувствовать корпоративную культуру, нацеленную на продвижение новых идей, инициатив, самообразование, повышение компетентности и уровня информационной безопасности, а также интеллектуального потенциала сотрудников, что повышает уровень ответственности сотрудников и уменьшает флуктуации.

Сторителлинг расширяет арсенал инструментов мотивации персонала и укрепляет репутацию руководителей, создавая тем самым образец подражания.

Контроль отношения сотрудников к сбоям руководителей и к проблемным ситуациям, с которыми организация периодически сталкивается. Корпоративные нарративы особенно эффективны во времена кризиса.

Повышение уровня эффективности общения на всех уровнях. Чтобы повысить осведомленность об информационной безопасности через организацию, необходимо реализовать коммуникационную программу, которая предоставит сотрудникам понимание необходимости применения передового опыта в области информационной безопасности и проинформирует их об их ролях и обязанностях в разработке эффективной системы информационной безопасности..

Компаниям, которые используют сторителлинг и поддерживают корпоративные мифы, удастся сформировать эффективную культуру информационной безопасности и существенно повысить уровень мотивации сотрудников. (Smirnova & Voskresenskaja, 2009)

Заключение

Физическим и техническим аспектам информационной безопасности в организациях уделяется большое внимание а социальным и культурным факторам, которые на нее влияют, уделяется мало или почти не уделяется внимание.

Мы считаем, что пренебрежение этим сегментом является основной причиной проблем в современных организациях.

Использование сторителлинга, позволяет:
создание корпоративной культуры информационной безопасности, знаний, в том числе корпоративных традиций, норм, ценностей, идеологии, правил, лидерства, содействия в достижении стратегических целей организации;
управление мотивацией и обучением сотрудников;

повышение уровня эффективности бизнес-процессов создания, хранения и использования информации и знаний;

повышение уровня коммуникационной эффективности в организации и снижение уровня формализации;

построение позитивного имиджа организации во внешней и внутренней среде - сторителлинг является наиболее важным инструментом в общественных отношениях;

контроль проблемных, кризисных периодов в функционировании организации, снижение сопротивления изменениям, повышение уровня эффективности управления организационными изменениями.

Хранение знаний в корпоративной памяти позволяет объединять ресурсы в единой точке для всех сотрудников, структурировать знания в соответствии с их важностью, настраивать знания, проводить анализ и прогнозировать риски. Кроме того, хранение знаний позволяет избежать ошибок прошлого. В то же время, опыт взаимодействия с клиентами, сотрудниками и заинтересованными сторонами может быть полезным в будущей работе. Он может быть представлен как в форме формализованных, так и в виде неформализованных знаний сотрудников, частично или полностью, в корпоративных повествованиях, мифах и легендах.

Библиография

1. Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2009). Brand Leadership. Building Assets In an Information Economy. The Free Press. New York.
2. Albrechsten, E. (2007). A Qualitative Study of User,s View on Information Security. Computer and Security 26(4), 276-289.
3. Andress, M., Fonseca, N. (2000) Manage People to Protect Data. Infoworld 22(46), 48.
4. Armstrong, D. G. (1992). Managing by Storying Around: A New Method of Leadership. Doubleday. New York.
5. Beach, I.R. (1993) Making the right decision. Organizational culture, vision and planning. Eaglewood Cliffs. Prentice Hall. New Jersey.
6. Breidenbach, S. (2000). How Secure Are You? Information Week 800:71-8.
7. Chang, S.E. & Lin, C. (2007). Exploring organisational culture for information security management. Industrial Management and Data Systems 107(3), 438-458.

8. Da Veiga, A. & Eloff, J.H.P. (2010). A framework and assessment instrument for information security culture. *Computer and Security* 29, 196-207.
9. Dhillon, G. (1997). *Managing Information System Security*, Houndmills. Basingstoke. Macmillan Press LTD. Hampshire.
10. Fog, K., Budtz, C., Munch, P. Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in Practice*. Springer, Berlin.
11. Gerasimenko, O. (2006). Storytelling – effektivnyy variant neformalnogo obucheniya, Trainings.ru. Retrieved jun 2016. from <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330>.
12. Guptara, P. (1994). Lessons of experience – learning from others. D. Lock (ed.). *Handbook of Quality Management*. Gower. Aldershot.
13. Helokunnas, T. & Kuusisto, R. (2003). Information Security Culture in a Value Net. *IEEE International Engineering Management Conference*.
14. Janičijević, N. (2013). *Organizaciona kultura*. CID Ekonomski fakultet. Beograd.
15. Novichkova, A. V. (2010). Korporatsii znaniya. *Vestnik Inzhekon* 2 (29). Sankt-Peterburgskiy inzhenerno-ekonomicheskiiy universitet. Sankt Peterburg.
16. Novichkova, A. V. (2012). Foremirovaniye modeli korporativnoy pamyati v sisteme upravleniya znaniyami innovatsionnykh organizatsiy: Dissertatsiya kandidata ekonomicheskikh nauk. GUU. Moskva.
17. Prusak, L., Groh, K., Denning, S., Brown, J.S. (2004). *Storytelling in Organizations*. Elsevier.
18. Ramachandran, S., Srinivasan, V. R., Tim, G. (2008). Information Security Cultures of Four Professions: A Vompative Study. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii.
19. Reami, T. (2002). Imparting knowledge throuhg storytelling. *KM World* July/August 2002, V. 11, Issue 7.
20. Salmon, K. (2010). *Storytelling ili pričam ti priču*. Klio. Beograd.
21. Schlienger, T. & Teufel, S. (2003). Analyzing information security culture: increased trust by an appropriate information security culture. TrustBus 03 workshop in conjunction with the 14th International Vonference on Database and Expert Systems Applications (DEXA 2003).
22. Simmons, A. (2006). *The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion Through the Art of Storytelling*. Basic Books. Cambridge.

23. Smirnova, V., Voskresenskaya, Y. (2009). Knowledge culture as key factor of knowledge management. Global Business and Technology Association Eleventh Annual Conference “Business Strategies and Technological Innovations for Sustainable Development: Creating Global Prosperity for Humanity”. Prague. Czech Republic.
24. Thomson, K., von Solms, R., Louw, L. (2006). Cultivating an Organizational Information Security. Culture, Computer, Fraud and Security 2006(10), 7 – 11.
25. Von Solms, B. (2000). Information Security – The Third Wave? Computer and Security 19(7), 615-620.

Банщиків Петро,

к.е.н., професор кафедри менеджменту

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

bpg@kneu.edu.ua

СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ОЛІГОПОЛІЇ

Анотація. В роботі розглянуто умови здійснення сценарного аналізу поведінки компаній на основі бізнес-симуляцій. Автором проведено моделювання здійснення різних цінових стратегій компаній на ринку олігополії.

Ключові слова: сценарний аналіз, бізнес-симуляція, цінова стратегія.

Banshchikov Petro,

Ph.D., Professor,

Management Department,

State Higher Educational Institution

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

bpg@kneu.edu.ua

SCENARIOUS ANALYSIS OF THE STRATEGIC BEHAVIOR OF COMPANIES IN THE OLIGOPOLY MARKET