

## Корпоративная культура предприятий как фактор конкурентоспособности российской промышленности

© 2010 И.А. Рыбаков

Московский государственный институт электроники и математики  
(Технический университет)  
E-mail: OET2004@yandex.ru

В статье рассматривается корпоративная культура как целостная система элементов, определяющих все возможные конкурентные преимущества российских промышленных предприятий, их адекватное институциональное обеспечение как основа роста конкурентоспособности российских фирм, региональных и национального производственных комплексов.

*Ключевые слова:* российская промышленность, конкурентоспособность, корпоративная культура предприятий, фактор глобализации.

Самое сильное потрясение, которое пережила российская экономика в конце XX в., было связано с практически одномоментным ее переходом от закрытого состояния к относительно высокой степени открытости, когда от национальной конкурентоспособности стала зависеть возможность стабилизации темпов роста валового внутреннего продукта (ВВП) страны в долгосрочной перспективе. В 2000-х гг. Россия серьезно продвинулась по пути социально-экономических и политических реформ: появились и активно развиваются социальные институты, необходимые для нормального функционирования современной рыночной экономики; политическая и экономическая открытость дали импульс расширению различных сфер бизнеса; резко возросла озабоченность компаний и регулирующих органов проблемой корпоративной культуры предприятий-производителей в контексте ее взаимосвязей с конкурентоспособностью национальной промышленности. Это связано с тем, что для российских промышленных предприятий "открытие" экономики вовне оказалось более разрушительным, чем для индустриально отсталых или более моноотраслевых экономик зарубежных стран, компании которых постоянно испытывали влияние глобальной конкуренции. Разразившийся в августе 2008 г. глобальный финансовый кризис и последовавший за этим экономический спад привели к тому, что в России сформировалась экономическая ситуация, которая не соответствует ни объемам имеющихся основных фондов, ни численности и качеству трудовых ресурсов, ни возникшей возможности тиражирования рискованым бизнесом уникального накопленного опыта научных исследований и разработок в военно-промышленном комплексе и связанных с ним гражданских отраслях.

В сложившихся условиях обострились серьезные проблемы российской промышленности – нарушение механизма финансирования расширенного воспроизводства, низкий уровень национального дохода, торможение научно-технического прогресса, усиление сырьевой специализации экспортных товаров под влиянием высоких мировых цен на углеводородное сырье, которые являются производными от низкой конкурентоспособности экономических систем как на микро-, так и на макроуровне.

Падающие темпы промышленного роста в стране, высокая зависимость российской экономики от процессов глобализации, а также материальных и финансовых потоков на мировых рынках сделали исключительно актуальной проблему выявления наиболее значимых факторов конкурентоспособности, которые позволят максимально реализовать конкурентные преимущества, изменив качество внешнеэкономических связей и сформировав тем самым необходимые условия для выхода национальной промышленности из кризиса и стабилизации темпов ее роста в долгосрочной перспективе.

Здесь речь идет, прежде всего, о корпоративной культуре как целостной системе элементов, определяющих все возможные конкурентные преимущества российских промышленных предприятий, об их адекватном институциональном обеспечении как основе роста конкурентоспособности российских фирм, региональных и национального производственных комплексов.

Однако до сих пор нет удовлетворительных ответов на вопросы, связанные с проблемой формирования высокой корпоративной культуры российских предприятий как фактора роста их конкурентоспособности. Это объясняется, прежде всего, тем, что многочисленные научные ис-

следования в этой области были ориентированы в основном на обоснование выбора эффективных инструментов реализации корпоративных стратегий в текущем периоде на основе элементов материальной культуры. При этом комплексный характер феномена корпоративной культуры в качестве важнейшего фактора роста национальной конкурентоспособности, важнейшего стратегического ресурса, несущего огромный потенциал в кризисных условиях развития национальной промышленности, практически не учитывался. Для России данная проблематика является новой, возникшей в связи с усилением влияния фактора глобализации на экономическое развитие отечественных компаний. Существующие же на Западе методы и технологии формирования и реализации корпоративной культуры как стратегического ресурса не всегда адекватны российским условиям и могут быть неприемлемы для российских компаний.

Теоретическим обоснованием закономерностей становления и развития корпоративной культуры занимались представители различных направлений экономической мысли. Готторнские эксперименты<sup>1</sup> в 1925-1932 гг. на одном из заводов в штате Иллинойс показали, что существовавшие там неофициальные нормы поведения сотрудников в отдельных случаях препятствовали попыткам руководства усовершенствовать производство. Именно после Готторнских исследований ученые стали изучать влияние человеческих отношений и общения в коллективе на производительность труда. Уже к концу 1960-х гг. в научной литературе в качестве субституты использовались категории “культура” и “климат” в организации: типичными в этом отношении являются работы Литвина и Стрингера (1968), Шнейдера и Барллета (1968 и 1970).

Начиная с 1970-х гг., П. Тернер, С. Ганди, А. Петтигру обосновывали наличие в организациях присущих каждой из них “культуры”. В 1973 г. Клифорд Гертц в книге “*The Interpretation of Cultures*” сформулировал основы теории организационной культуры.

С конца 80-х гг. XX в. концепция корпоративной культуры прочно заняла одно из ведущих мест в литературе по теории организации. А.Э. Шейн и его последователи стали рассматривать культуру как новое направление мысли в теории организации.

В России по объективным причинам тема корпоративной культуры почти не исследовалась или рассматривалась с других теоретических позиций и в другом общественно-экономическом контексте.

Как ученые, так и консультанты в области бизнеса пришли к выводу о том, что корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на все производственные показатели компании<sup>2</sup>. Это мнение сложилось в результате следующих обстоятельств:

- Произошли изменения в структуре и характере организаций. Современный организационный мир значительно отличается от того, каким он был в начале 1980-х гг., когда, как обнаружили Т. Петере и Р. Ватерман, наблюдался лишь небольшой интерес к организационной культуре. Процессы деструктуризации и децентрализации, возникновение самоуправляемых бригад (*self-managed teams*) на различных организационных уровнях уменьшили важность и необходимость ежедневного контроля руководством компании и увеличили значимость корпоративной культуры - того “клея”, который скрепляет и удерживает организацию как единое целое. Стало очевидным, что организации с сильной корпоративной культурой просто не нуждаются в развитой бюрократической иерархии и системе контроля. Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть “уверена”, что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями.

Все изменения в организационном мире в последнее время указывают на важность не просто сильных корпоративных культур, а гибких, способных приспосабливаться к новым условиям. При этом второе качество часто оказывается важнее первого. Анализируя процессы слияния компаний или приобретения одними компаниями других, Люблин и О’Брайан в 1997 г. пришли к выводу о том, что во многих случаях именно корпоративная культура послужила причиной неудачных слияний.

Научные исследования показали, что политика всех процветающих компаний, которые хорошо знают свое дело и имеют ясные цели и четко выраженные принципы, обязательно включает в себя представление о корпоративной культуре как залого успеха организации. Так, кредо компании “Джонсон и Джонсон” с 1943 г. отражает ее ответственность перед заказчиками, служащими, менеджерами, населением тех городов, где располагается компания, и ее акционерами. Одним из основополагающих принципов корпоративной культуры компании “Хьюлетт-Паккард” является понимание того, что люди всегда хотят заниматься хорошей творческой работой и

готовы делать ее при правильной организации труда. Один из руководителей высшего уровня компании Лью Платт в своей речи в Йельском университете сказал: “Нам не нужна толстая книга правил. Вместо этого мы опираемся на ценности, принятые в компании, и на способность людей действовать наилучшим образом при любых обстоятельствах”.

Коллинз и Поррас в книге “*Built to Last*”<sup>3</sup> проанализировали истории развития 18 успешных компаний, пытаясь понять, что отличает процветающую компанию от их менее удачливых конкурентов. Авторы пришли к выводу, что во всех успешных компаниях наблюдалась тенденция к “культулоподобной” корпоративной культуре: идеология компании горячо пропагандировалась, сотрудники строго подчинялись основным идеологическим принципам, новые члены компании должны были идеально вписываться в организацию, в сотрудниках развивалось и поддерживалось ощущение элитарности. Авторы также заметили, что такие компании легче адаптировались к изменениям, диктуемым временем.

• Появились количественные, эмпирические свидетельства связи между культурой компании и ее производственными показателями. В работе М.К. Козана<sup>4</sup> приведены выводы исследования связи между корпоративной культурой и эффективностью работы компании. Авторы обнаружили, что успешные компании всегда фокусировали свое внимание на акционерах, покупателях и служащих. Например, в таких компаниях, как “Волмарт”, “Хьюлетт-Паккард”, “Пепсико” менеджеры при любых изменениях учитывали интересы служащих, покупателей и акционеров. Менеджеры малорезультативных компаний, напротив, вели себя самонадеянно, были уверены, что знают ответы на все вопросы; независимо от того, что они заявляли, было видно, что менеджеры не ценят высоко ни акционеров, ни служащих, ни заказчиков компании; менеджеры враждебно относились к руководству, особенно тогда, когда в компании намечались изменения. Дж. Коттер и Дж. Хескетт сравнили 12 компаний с сильной корпоративной культурой и 20 компаний со слабой корпоративной культурой за период 1977-1988 гг. по различным показателям и убедились, что первая группа превосходит вторую по доходам, стоимости акций и чистой прибыли.

Ряд исследований, проведенных Т. Петерсом и Р. Ватерманом<sup>5</sup>, предоставляет достаточно подтверждений неопровержимой связи между высокими производственными показателями в компании и ее корпоративной культурой. Ко-

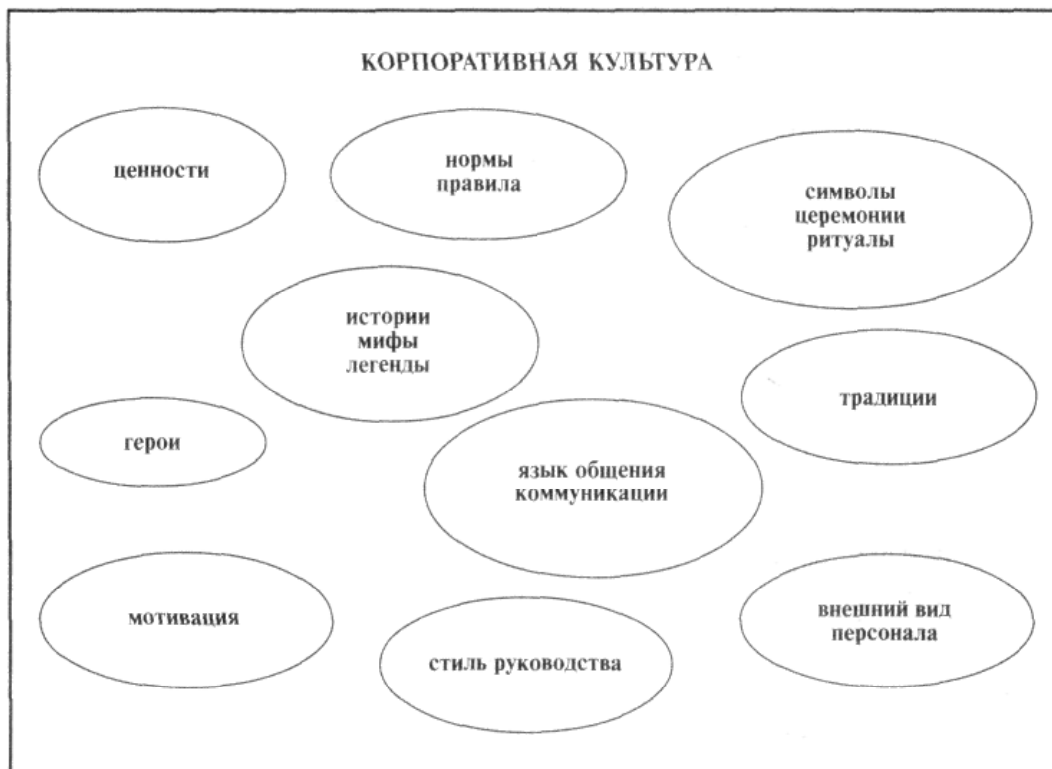
нечно, культура - не единственная составляющая успеха; очень важны такие аспекты, как стратегия компании и ее структура, организация производственных процессов и система оплаты, состояние рынка, конкуренция и многое другое. Но корпоративная культура является ключевым компонентом на пути к успеху, и именно это до недавнего времени совсем не принималось во внимание.

Организационная культура - это неуловимая, неосоздаваемая, невыраженная категория, наличие которой не требует доказательств. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. До тех пор пока новички не усвоят эти правила поведения, они не смогут стать полноценными членами коллектива. Следование им поощряется администрацией соответствующими вознаграждениями и продвижением по службе.

Согласно современному теоретическому подходу, организация приравнивается к культуре<sup>6</sup> и, как любая другая социальная группа, имеет своих героев, свои правила поведения, роли, ритуалы, ценности. Задачей исследователей становится изучение типа корпоративной культуры отдельно взятой организации, с тем чтобы понять, как она функционирует, как влияет на своих членов и как они, в свою очередь, влияют на нее.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих культуру той или иной организации как на макро-, так и на микроуровне. Так, С.П. Роббинс<sup>7</sup> предлагает рассматривать организационную культуру на основе следующих 10 критериев:

- личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск;
- направленность действий, т.е. установление организацией четких целей и ожидаемых результатов выполнения;
- согласованность действий, т.е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;



**Рис. Элементы корпоративной культуры**

- система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;

- конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выразить свое мнение и пойти на конфликт;

- модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим критериям, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации (см. рисунок).

Итак, под корпоративной культурой, вслед за Э. Шейном, мы будем иметь в виду набор основных понятий, изобретенных, обнаруженных или созданных данной социальной группой по мере решения проблем внешней адаптации и внутренней организации, которые "сработали" в прошлом и зарекомендовали себя как надежные и правильные, следовательно, им можно обучать новых сотрудников как образцу для подражания. В результате необходимо выделить в качестве основополагающей характеристики корпоративной культуры ее процессуальный характер, т.е. как некий постоянный процесс, посредством которого принятые в организации модели

поведения передаются новым ее членам, видоизменяются и адаптируются со временем под влиянием внутренних и внешних воздействий.

Еще один подход рассматривает корпоративную культуру как суть организации, ее основное отличительное качество. Как отметила Л. Смирнич, некоторые исследователи считают, что "организацию следует рассматривать как культуру", т.е. организация и есть культура. Они отказываются признать культуру как нечто, что организация имеет, и признают ее как нечто, чем организация является. Следовательно, культуру нельзя выделить как отдельную составляющую организации, поскольку культура и есть организация.

Данное определение подчеркивает, что в основе корпоративной культуры лежит процесс приобретения знаний в результате социального взаимодействия в условиях меняющейся реальности.

Таким образом, будем придерживаться определения корпоративной культуры как системы материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющейся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды<sup>8</sup>.

Однако следует отметить, что на рубеже веков в связи с активным вовлечением России в

процессы глобализации и международной экономической интеграции, с созданием совместных предприятий и выходом российских компаний на зарубежные рынки, интенсификацией контактов и ускорением темпов наращивания и обмена информацией проблемы корпоративной культуры стали завоевывать внимание российских ученых.

<sup>1</sup> Сухарев В. А. Мы говорим на разных языках. М., 2008.

<sup>2</sup> Ronen S. Comparative and Multinational Management. N.Y., 2006.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Kozan M. K. Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparison among Jordanian, Turkish and US Managers // Human Relations. 2009. Vol. 42. □ 9. P. 789-799.

<sup>5</sup> Цит. по: Richard-Amato P. A., Snow M. A. The Multicultural Classroom. N.Y., 2002.

<sup>6</sup> Diamond M. The Unconscious Life of Organizations: Interpreting Organizational Identity. Westport, Conn., 2003.

<sup>7</sup> Цит. по: Карташова Л.В., Никонова Т.В., Солганидина Т.О. Поведение в организации. М., 2009.

<sup>8</sup> Сухарев В. А. Указ. соч.

Поступила в редакцию 27.10.2010 г.