

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ФИРМЫ

В современной теории менеджмента концепция идеальной фирмы постепенно вытесняется тезисом о необходимости создавать гармоничную фирму, реализующую долгосрочную стратегию получения умеренной прибыли в рамках концепции устойчивого развития. Антикризисное управление предполагает своевременную смену одной стадии жизненного цикла другой, которая сопровождается модернизацией элементов внутренней среды фирмы и их взаимосвязей. Преждевременный переход на следующую стадию жизненного цикла чреват срывом управления и ликвидацией фирмы, а «застойное» затягивание пребывания в той или иной стадии неминуемо приводит к упущенной выгоде и нереализованным возможностям.

Каждая стадия жизненного цикла определяется определенным типом деловой культуры фирмы, который отражает в первую очередь специфику механизма принятия управленческих решений. Успех современной фирмы определяется в первую очередь правильно выбранной стратегией и развитой деловой культурой, причем стратегия фирмы определяет необходимый темп ее развития, а организационная культура задает контекст всего того, что происходит на фирме, и придает ее развитию устойчивый характер.

Один из классиков теории жизненного цикла Лари Грейнер в 1972 г. предложил концепцию скачкообразного движения фирмы по своему жизненному пути, состоящую в *революционном* преодолении серии кризисов, возникающих в момент исчерпания характерного для текущей стадии *эволюционного* механизма развития фирмы и отделяющих таким образом одну стадию жизненного цикла от другой. Эта концепция предполагает единственный доминирующий тип культуры на каждой стадии жизненного цикла, в частности, в соответствии с подходом автора настоящего доклада это: культура лидера для стадии детства, культура бюрократа для стадии юности, культура предпринимателя для стадии зрелости, культура профессионала для стадии зрелости оптимальной траектории жизненного цикла. Однако принцип

наибольшего культурного разнообразия в сочетании с недопустимостью сочетания двух пар антагонистических типов культуры (культура лидера - культура предпринимателя, культура бюрократа – культура профессионала) приводит к возможности и необходимости одновременного доминирования двух типов культуры: одного, характерного для текущей стадии жизненного цикла и другого, сохранившегося с предыдущей стадии. Этот подход оправдывается на практике при определении типов культуры организаций по методике опросника К. Камерона – Р. Куинна. Он предполагает кумулятивный принцип культурного развития фирмы, когда новые приемы принятия решений осваиваются без утраты старых. Описанное выше постепенное появление нового типа культуры и механизма развития фирмы на фоне действующих старых позволяет говорить о возможности *бескризисной культурной эволюции фирмы*, следующей по оптимальной траектории своего жизненного цикла. Кризисы в этом случае будут возникать только при отклонении фирмы от своей оптимальной траектории.

Косвенный признак двойного (бинарного) доминирования типов культуры фирмы подтверждается широким распространением смешанных двойных типов организационных структур: линейно-функциональной для стадии юности, функционально-проектной (матричной) для стадии зрелости и проектно-сетевой для стадии старости оптимальной траектории жизненного цикла.

Тип культуры определяет не только тип оптимальной организационной структуры фирмы, но и наиболее подходящий стиль управления (стиль лидерства). На практике именно лидеры интерпретируют опыт существования фирмы, формируют ее культуру (в частности, определяют совместные ценности), разрабатывает стратегию и «встраивают» ее в организационную структуру, придают тем самым смысл ее существованию и определяют характер развития.

Большинство теоретиков менеджмента полагают, что идеальным является демократический стиль управления (а не авторитарный и бюрократический)

предполагающий развитие творческого подхода и инициативы подчиненных. При этом считается, что авторитарный стиль применим лишь в кризисной ситуации, а бюрократический - только в краткосрочном периоде в особых ситуациях. На самом деле необходимо последовательно по мере развития трудового коллектива реализовывать авторитарный (стадия детства), бюрократический (стадия юности), демократический (стадия зрелости) и либеральный стили (стадия старости) управления. При этом необходимо учитывать кумулятивный характер развития культуры фирмы как метода принятия решений, когда появляются новые формы без утраты прежних. В итоге «либеральный» менеджер должен обладать всем репертуаром различных стилей управления.

Наряду с внутренними существуют и *внешние факторы*, вызывающие необходимость трансформации культуры. Это: 1) поглощения и слияния, 2) кардинальные изменения на рынке, в том числе глобализация ведущая к усилению международной конкуренции, 3) значительные технологические изменения на рынке, включая цифровизацию экономики. Эти внешние факторы необходимо в первую очередь учитывать фирмам, начинающим свою внешнеэкономическую деятельность, в том числе путем создания совместных предприятий.

Цифровизация управления существенно увеличивает объем доступной информации и скорость ее обработки, а потому затрагивает механизм принятия управленческих решений, представляющий собой ядро организационной культуры. Теория деловой культуры рассматривает три ее основных свойства: тип культуры (культура профессионала, лидера, бюрократа, предпринимателя), «силу культуры» (степень того, насколько провозглашенные руководством организации совместные ценности разделяются сотрудниками) и степень однородности (единство культуры, предполагающее отсутствие ярко выраженных антагонистических субкультур). Все эти свойства меняются под воздействием цифровизации, причем наиболее существенным является

изменение типа культуры организации, определяющее ее движение по стадиям жизненного цикла.

В любом случае невозможно избежать необходимости вмешательства в естественное движение фирмы по стадиям жизненного цикла на стадии зрелости, поскольку организации сталкиваются на этой стадии с ветвлением траектории жизненного цикла. Следующей культурой может стать либо культура бюрократа (для естественной куполообразной траектории жизненного цикла) и тогда гибель фирмы неизбежна, либо культура профессионала (для оптимальной спиралеобразной траектории жизненного цикла) и тогда возможно продолжение восходящего развития. Коренное противоречие современного бизнеса сводится к конкуренции антагонистических типов организационной культуры: либо профессионал поступает на службу к бюрократу, либо бюрократ (администратор) становится ассистентом профессионала. В первом случае усиливается акцент на правильности процедур и устранении ошибок, а во втором на достижении необходимого результата. Следует отметить, что сложность современного бизнеса такова, что соблюдение правил и регламентов не гарантирует получение результата.

К сожалению, бюрократизация затронула и процесс реализации программы цифровизации российской экономики. *План по цифровизации*, в соответствии с которым во главу угла ставится не желаемый результат, который может состоять в сокращении транзакционных издержек в экономике, повышении производительности труда, расширении и облегчении доступа к информационным ресурсам и т.д., а повсеместном стопроцентном внедрении цифровых технологий - это типичная бюрократическая затея, которая может привести только к бессмысленной трате средств. Процесс внедрения цифровых технологий должен стать очередной ступенькой на пути совершенствования российского менеджмента, с учетом достигнутого уровня его развития и насущных задач, стоящих перед каждой конкретной фирмой с учетом ее стадии жизненного цикла, национальной и отраслевой специфики и т.д. Вопрос о полезности цифровой трансформации фирмы не должен подменяться вопросом

о ее неизбежности, в противном случае цифровизация превратится в очередную модную публичную компанию (действительно, ведь неизбежность процесса не равнозначна его бесконтрольности). В этом смысле можно утверждать, что «менеджмент выше цифровизации», которая должна, наконец, стать *средством* развития российского менеджмента, а не самоцелью. Надежды на то, что в эпоху цифровизации «последние станут первыми» за счет экстренного внедрения цифровых методов управления, которые заместят собой управленческие недоработки, беспочвенны. Говорят, что человеку свойственно ошибаться, но окончательно все запутать сможет только компьютер.

Менеджмент современных цифровых компаний дает положительные примеры «усиления» *организационной культуры*, то есть развития второго свойства культуры – ее «силы». Прежде всего – это акцент на личностном развитии каждого сотрудника, которое обсуждается им ежегодно на личной встрече с первым лицом фирмы и финансово поддерживается фирмой. Это позволяет сопрягать провозглашенные фирмой ценности и ценности ее сотрудников. Правильно было бы подчинить отдел по управлению персоналом директору по стратегическому развитию, поскольку внедрение стратегий через механизм обучения – это правильный путь. В этом смысле имеет смысл использовать опыт скандинавских компаний, ставящий демократизацию управления в зрелых фирмах во главу угла и мобилизующих интеллектуальные способности всех ее сотрудников.

Хорошо известны примеры политики поддержки персонала компании Google, усиливающей ее культуру. Это - открытое офисное пространство без выделения специальных кабинетов для руководства, бесплатная еда и медицинское обслуживание, финансовая поддержка занятий спортом и изучения иностранных языков, помощь в решении мелких бытовых проблем и финансовое поощрение приглашения своих друзей в штат компании. Все эти меры укрепляют уже сформированную культуру адхократического типа, позволяют сотрудникам целиком сосредоточиться на своей работе,

являются не слишком затратными и поэтому с лихвой окупаются за счет роста производительности труда.

Третьим свойством деловой культуры является ее *однородность* (гомогенность), состоящая в отсутствии в ее подразделениях или неформальных группах субкультур антагонистического типа (культура лидера – культура предпринимателя, культура бюрократа – культура профессионала). Особенно опасно в высокоразвитых культурах адхократического типа с либеральными методами принятия управленческих решений появление оппортунистов с культурой начальных уровней развития (например, культура лидера). Цифровизация многократно усиливает влияние таких оппортунистов, поскольку их коммуникативная активность оказывается мощным источником неформального влияния. Поскольку возврат адхократической фирмы к уже «пройденному» типу культуры (например, культуре лидера) означает начало ее культурной деградации и движения по нисходящей траектории жизненного цикла к смерти, необходимо локализовать влияние оппортунистов и избавляться от них.

Особенно востребованными при цифровой трансформации экономики оказываются концепции самообучающейся и интеллектуальной организации, переживающие сегодня свое второе рождение. Центральной фигурой в этих организациях является профессионал, «знающий будущее» и обеспечивающий фирме результат. Эти концепции следует дополнить PEST-анализом, предполагающим гармоническое сочетание технологической компоненты Т, бурно развивающейся в эпоху цифровизации, с политической Р, экономической Е и социо-культурной S составляющими.

Вышесказанное позволяет сделать следующие выводы:

1. В рамках концепции устойчивого развития успех современной фирмы определяется гармонизацией ее взаимодействия с внешней средой и в первую очередь правильным выбором стратегии и развитой организационной культурой, стабилизирующей ее движение по жизненному пути.

2. Формируя концепцию жизненного цикла фирмы необходимо делать акцент не на одном, а двух соседних неанагонистических типах культуры (бинарный механизм доминирования типов культуры). В стадии детства это: культура профессионала и культура лидера, в стадии юности: культура лидера и культура бюрократа, в стадии зрелости: культура бюрократа и культура предпринимателя, в стадии старости культура предпринимателя и культура профессионала.

На стадии зрелости вмешательство в формирование культуры профессионала вместо стихийно складывающейся бюрократической культуры является обязательным условием перехода с естественной траектории жизненного цикла на оптимальную.

3. Цифровизацию следует рассматривать как средство совершенствования управления, а не самостоятельную цель. Стихийно внедряемая на фирме цифровизация чрезмерно усиливает бюрократизацию управления, что чревато переходом с оптимальной на нисходящую траекторию жизненного цикла.