

В. В. Зябриков¹ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ФИРМЫ

В современной теории менеджмента концепция идеальной фирмы постепенно вытесняется тезисом о необходимости создания гармоничной фирмы, реализующей долгосрочную стратегию получения умеренной прибыли в рамках концепции устойчивого развития. Антикризисное управление предполагает своевременную смену одной стадии жизненного цикла другой, что 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 типом деловой культуры фирмы, который в первую очередь отражает специфику механизма принятия управленческих решений. Успех современной фирмы обусловлен прежде всего правильно выбранной стратегией и развитой деловой культурой, причем стратегия фирмы влечет за собой необходимый темп ее развития, а организационная культура задает контекст того, что происходит в фирме, и придает ее развитию устойчивый характер.

Один из классиков теории жизненного цикла Ларри Грейнер в 1972 году предложил концепцию скачкообразного движения фирмы на своем жизненном пути, состоящем 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 нашим подходом это культура лидера для стадии детства, культура бюрократа для стадии юности, культура предпринимателя для стадии зрелости, культура профессионала для стадии старости оптимальной траектории жизненного цикла.

Однако принцип наибольшего культурного разнообразия в соединении 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, другого — сохра-

нившегося с предыдущей стадии. Этот подход оправдывается на практике при определении типов культуры организаций по методике опросника К. Камерона и 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 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), разрабатывают стратегию и встраивают ее в организационную структуру, придают тем самым смысл ее существованию и определяют характер развития.

Большинство теоретиков менеджмента считают, 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 (стадия старости) стили управления. Необходимо учитывать кумулятивный характер развития культуры фирмы как метода принятия решений, когда появляются новые формы без утраты прежних. В итоге либеральный менеджер должен владеть всем репертуаром различных стилей управления.

Наряду с внутренними существуют и *внешние факторы*, вызывающие необходимость трансформации культуры: 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 прежде всего должны учитывать фирмы, на-

¹ Доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства Санкт-Петербургского государственного университета, кандидат экономических наук. Автор более 80 научных публикаций, в т. ч.: «Типология и эволюция организационной культуры», «Русская деловая культура в контексте иностранных типологий», «Единая типология деловой культуры», «Универсальная типология деловых культур» (“Universal classification of business cultures”), «Методологические основы типологии национальных деловых культур», «Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы» (в соавт.), «Систематизация ценностей деловой культуры России» и др.

чинающие 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 (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 развитие в соответствии со стадиями жизненного цикла.

В любом случае невозможно избежать вмешательства в естественное развитие фирмы (по стадиям жизненного цикла) в период зрелости, поскольку на этой стадии организации сталкиваются с ветвлением траектории жизненного цикла. Следующей 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 делается акцент на правильность процедур и устранение ошибок, а во втором — на достижение необходимого результата. Следует отметить сложность современного бизнеса, вследствие чего соблюдение правил и регламентов не гарантирует получения результата.

К сожалению, бюрократизация затронула и процесс реализации программы цифровизации российской экономики. *План 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), а повсеместное внедрение цифровых технологий, — 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 конкретной фирмой, принимая во внимание в том числе стадии ее жизненного цикла, национальную и отраслевую специфику 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 кампанию (ведь неизбежность процесса не рав-

нозначна 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 управленческие недоработки, беспочвенны. Говорят, что человеку свойственно ошибаться, но окончательно все запутать может только компьютер.

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

Хорошо известны примеры поддержки персонала компанией «Google», усиливающие ее культуру: 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 сосредоточиться на своей работе, являются не слишком затратными и поэтому с лихвой окупаются за счет роста производительности труда.

Третьим свойством деловой культуры является *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, с культурой лидера). Цифровизация многократно усиливает влияние таких оппортунистов, поскольку их коммуникативная активность оказывается мощным источником неформального влияния. Поскольку возврат адхократической фирмы к 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 избавиться от них.

Востребованными при цифровой трансформации экономики оказываются концепции самообучающейся и интеллектуальной организации, переживающие сего-

дня второе рождение. Центральной фигурой в этих организациях является профессионал, знающий будущее и обеспечивающий результат. Эти концепции следует дополнить PEST-анализом, предполагающим гармоничное сочетание технологической компоненты *T*, бурно развивающейся в эпоху цифровизации, с политической составляющей *P*, экономической составляющей *E* и социокультурной составляющей *S*.

Вышесказанное позволяет сделать следующие выводы.

1. В рамках концепции устойчивого развития успех современной фирмы определяется гармонизацией ее взаимодействия с внешней средой, 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 на двух сосед-

них неантагонистических типах культуры (бинарный механизм доминирования типов культуры). В стадии детства это культура профессионала и лидера, в стадии юности — культура лидера и бюрократа, в стадии зрелости — культура бюрократа и предпринимателя, в стадии старости — культура предпринимателя и профессионала.

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

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