

## О ПОНЯТИИ «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА» И УСЛОВИЯХ ЕЕ РАЗВИТИЯ В РОССИИ

*А.Б. МАТВЕЕВ*

Одной из характерных черт развития современной социальной действительности в России является бурный рост корпораций. Одни исследователи рассматривают их просто как современные формы производства и организации, другие же утверждают, что корпорации образуют и задают новые социальные отношения. На заседании корпоративного клуба «РЕНОВА» В.В.Малявин говорил: «Я считаю, что принципы корпорации, в качестве новой формы грядущей социальности, это то, что объединяет людей. Секрет предпринимателя или оправдание его деятельности состоит, собственно, не в предметном знании, а в умении двигаться и налаживать связи в мире, или, как я говорю, быть средством и средой человеческой общительности»<sup>1</sup>.

Интерес к изучению корпораций быстро растет, так же, как умножаются понятия, вводимые для описания этого современного феномена. Одним из таких понятий, как рабочих, т.е. используемых в работе корпораций, так и рефлексивных выступает «корпоративная культура». Это понятие представляет собой интерес с разных точек зрения. Во-первых, его анализ позволят лучше понять сущность самих корпораций. Во-вторых, уяснить отличие российских корпораций от зарубежных. Дело в том, что при формировании корпораций или их изучении за основу берутся преимущественно работы зарубежных исследователей и специалистов. На практике предпринимаются попытки внедрения международных стандартов корпоративной культуры на российских предприятиях, где уже существует своя сложившаяся культура деловых отношений и происходит процесс их адаптации к существующим реалиям. В России появляются корпорации, но корпоративная культура, присутствующая в них, не тождественна зарубежным аналогам, а представляет собой культуру корпораций в условиях российской реальности. В-третьих, анализ понятия корпоративной культуры представляет интерес и для культурологии. Нуж-

но понять, является ли здесь термин «культура» случайным или отражающим особенность этого явления.

Достаточно очевидно, что разобраться в корпоративной культуре невозможно без анализа сущности самой корпорации. В свою очередь, последнее трудно понять, не сравнивая корпорации с организациями. Действительно, определения корпораций и организаций часто очень близки, корпорации нередко описываются в теории организаций. До последнего времени ведущей формой существования производства считалась именно организация, но сегодня на первый план выдвигается корпорация. Рассмотрим вначале, что собой представляет организация.

Организация, в широком смысле, — это социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих и некоммерческих целей. В более узком смысле — это объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Для классической организации наиболее характерно устройство по принципу бюрократии. На сложность организации оказывают влияние такие факторы, как ее размер, техническая оснащенность, окружающая социальная среда и применение труда профессионалов. Для менее сложных организаций характерна тенденция к централизации власти и ограничению нововведений<sup>2</sup>.

Характерной особенностью организаций является их принадлежность к определенному типу социума: организации создаются в определенной культуре и социальной системе и полностью подчиняются их особенностям. В отличие от корпорации, организации не склонны переходить границ своего государства, их сотрудники являются наемными лицами, законы данной социальной системы распространяются на организацию. Как правило, организация не создает собственной среды существования, идеологии и сообщества.

Теперь о корпорациях. В свое время наибольшее распространение корпоративная форма предпринимательства получила в США, где корпорации создаются и функционируют достаточно продолжительный срок. В американской правовой литературе отмечается пять критериев, характеризующих корпорацию как субъект права: *корпорация как*

*юридическое лицо, ограниченная ответственность, бессрочное существование, свободная передача акций, централизованное управление.*

По-другому дела обстоят в России. Ни в Гражданском кодексе РФ, ни в Федеральном законе «Об акционерных обществах» не дается четкого определения корпорации. В связи с этим одни российские исследователи делают акцент на юридическом аспекте этого понятия, другие рассматривают преимущественно его экономическую трактовку. Авторы российско-американского учебника «Управление современной компанией» (под редакцией Б.З. Мильнера) полностью уравнивают корпорацию в правах с акционерным обществом. Российские корпорации представляют собой, как правило, объединения акционерных обществ и представляют собой холдинговые компании, концерны, финансово-промышленные группы, т.е. понятие корпорации гораздо шире понятия акционерного общества. Чтобы понять сущность корпорации, обратимся к истории.

Г.Дж. Бергман, описывая процесс формирования средневекового западно-европейского права, говорит о корпорациях следующее: «Важную роль в становлении средневекового права играло общество и средневековая личность, опирающиеся на христианское мировоззрение и корпоративные договорные отношения. Без того и другого, например, в Средние века (XI — XIII вв.) не могли бы сложиться кредитные механизмы и совместные деловые предприятия. «В команде, компании и других различных формах коммерческого партнерства, в которых участники объединяли средства и делили прибыли и убытки, находили отражение как общий принцип добросовестности, лежавший в основе всех правовых систем западной традиции права в эпоху ее формирования, так и особые формы проявления этого принципа в кредитных инструментах новой системы торгового права. Эти деловые ассоциации были основаны на уверенности каждого партнера в том, что другие сдержат свои обещания. Однако помимо этого имелся и другой основной правовой принцип, проявлявшийся в развивавшемся праве деловых ассоциаций, а именно — принцип коллективной личности членов ассоциации.

Будучи основано единственно на соглашении, товарищество являлось, тем не менее, юридической личностью, которая могла иметь собственность, вступать в договоры, быть субъектом и объектом исков. Партнеры были уполномочены действовать совместно от имени товарищества и вместе отвечали по его долгам. Вместе компаньоны составляли корпорацию в том смысле, в каком были корпорациями епархия и приход, университет или гильдия, т.е. это было самоуправляющееся образование, сообщество, личность которого была равна трансцендентной и имманентной, т.е. и отличной от личностей его членов, и привязанной к ним»<sup>3</sup>.

Из данного примера Бергмана видно, что основой корпоративного образования является товарищество, основанное на «принципе коллективной личности членов ассоциации». В качестве аналогичного корпоративного образования Бергман приводит епархию и приход, университет и гильдию. В основе данных структур и в этом случае лежит сообщество, организованное на основе единства мировоззрения и интересов составляющих его членов. Таким образом, можно предположить, что в основе корпоративного объединения лежит не организация (организационная структура), а сообщество, основанное на единстве взглядов и целей. В свою очередь, для достижения выдвинутых целей создается организационная структура (организация).

Если в Средние века торговую компанию создавали купцы, которые были между собой на равных, то в случае формирования компании Форда наблюдается становление корпорации, где изначально один человек выступает руководителем, а остальные ее члены являются подчиненными.

Генри Форд был не только талантливым изобретателем и оригинальным конструктором, но и успешным менеджером. К новациям Генри Форда можно отнести и создание им на своих предприятиях службы социологических исследований со штатом 60 человек, а так же изучения быта и досуга своих работников. В этом не трудно видеть закономерное внимание к тому, что сегодня называется человеческим фактором общественного производства.

В своей книге «Моя жизнь, мои достижения» Форд говорит следующее об отношении к работникам компании:

«Не принято называть служащего компаньоном, а все же он не кто иной, как компаньон. Всякий деловой человек, если ему одному не справиться с организацией своего дела, берет себе товарища, с которым разделяет управление делами. Почему же производитель, который тоже не может справиться с производством с помощью своих двух рук, отказывается тем, кого он приглашает для помощи в производстве в титуле компаньона? Каждое дело, которое требует для ведения его более одного человека, является своего рода товариществом. С того момента, когда предприниматель привлекает людей в помощь своему делу — даже если бы это был мальчик для посылок, — он выбирает себе компаньона. Он сам может быть, правда, единственным владельцем орудий труда и единственным хозяином дела; но лишь в том случае, если он остается единственным руководителем и производителем, он может претендовать на полную независимость. Никто не может быть независимым, если зависит от помощи другого. Это отношение всегда взаимно — шеф является компаньоном своего рабочего, а рабочий товарищем своего шефа; поэтому как о том, так и о другом, бессмысленно утверждать, что он является единственно необходимым. Оба необходимы. Если один проталкивается вперед, другой — а, в конце концов, и обе стороны — страдают от этого»<sup>4</sup>.

Выражая такую точку зрения о статусе взаимоотношений работников, Форд начинает формировать новый тип сообщества внутри компании. Он стимулировал выработку у сотрудников ощущения общности с коллегами на основе единства взглядов и целей. Таким образом, постепенно из созданной одним человеком организации вырастает корпоративное сообщество, организационная же структура играет роль инструмента для достижения целей и задач, поставленных этим сообществом.

Приведенные два примера показывают, что пути создания корпоративного сообщества могут быть различными. Тем не менее можно выделить и нечто общее. И в первом и во втором случаях основой корпоративного объединения становится создание определенного сообщества, где объединяющим началом является общность интересов входящих в него людей.

С исторической точки зрения, первичной, конечно, является организация, а корпорация появляется позднее. Элементы организации наблюдаются уже в первобытном обществе: организация совместного ведения хозяйства в племени (общине). При этом объединяющим фактором является родство членов общины. «Элементы корпорации» стали проявляться значительно позднее, когда стали возникать объединения, основанные на профессиональном единстве, а также общности интересов (например, корпорации жрецов или купеческие объединения).

В современных условиях корпорация, как правило, представляет наиболее оптимальный тип производства, отличающийся мобильностью, креативными установками ее сотрудников, динамичным развитием и технической заинтересованностью. Анализ формирования корпораций показывает, что в их развитии можно различить два этапа: на первом (примерно до середины прошлого столетия) имеет смысл говорить только о предпосылках и элементах корпораций, на втором складываются собственно корпорации. Их становление не в последнюю очередь было связано с процессами глобализации. Корпорации получили возможность окончательно оформиться во всех своих проявлениях и основных признаках только тогда, когда в условиях развития процессов глобализации стало отмечаться падение роли таких социальных институтов, как государства и национальные сообщества, и стало возможным объединение людей в новые типы сообществ.

Корпорации могут возникать как на почве сообществ, групп единомышленников (смотри пример со средневековыми купцами), так и на базе уже существующих организационных структур, созданных в рамках тех или иных социальных институтов. В последнем случае изменяется «субъект», принимающий решения и ставящий задачи. Место руководящего и надзорного органа в лице социального института, создававшего первоначально организацию, постепенно занимает руководство корпорации и корпоративное сообщество. При этом организационная структура претерпевает изменения достаточной степени, чтобы подчиняться новой силе.

Попадая в иную социальную действительность или культурную среду, корпорация интегрируется в них, соблюдая основные законы и правила существования, принятые в данном обществе. Одновременно корпорация сохраняет основу той культурной среды, продуктом которой она является. Постепенно корпорация старается преобразовывать под себя социальную действительность, создавая свою среду. Можно говорить и о своеобразной культурной экспансии корпорации, которая преодолевает национальные и государственные границы. В свою очередь, в процессе культурной экспансии, корпорация формирует новые культурные среды и образы жизни для тех регионов и культур, куда она приходит.

В качестве наиболее яркого примера корпорации, соответствующей всем указанным признакам, можно рассмотреть корпорацию Mc Donald's. Корпорация Mc Donald's — это сеть ресторанов быстрого питания, встречающаяся повсеместно. При этом наиболее существенными отличиями между, например, рестораном Mc Donald's в Москве и аналогичным рестораном в Праге или Нью-Йорке будет язык, на котором поприветствуют и обслужат посетителя и цена на продукцию, зависящая от местных цен в данном регионе. А в остальном все рестораны сети Mc Donald's практически идентичны.

Корпорация Mc Donald's стремится к формированию единого сообщества всех своих членов. И корпоративная культура является мощным инструментом для этого. Сотрудникам компании постоянно внушают, что они являются членами единой команды, совместно делающей общее дело. При этом компания Mc Donald's соблюдает особенности законодательства тех стран, в которых функционируют ее заведения. Однако образ компании во всех странах остается единым. Лозунг «I'm loving it», который дословно переводится как «мне это нравится», является официальным девизом корпорации Mc Donald's во всех странах — от США до Китая. Имидж, провозглашаемый компанией, основанный на традициях и культуре страны (США), в которой зародилась эта корпорация, представляет собой пример экспансии новых культурных образов в те страны, куда компания при-

ходит. В то же время корпорация стремится адаптироваться к изменениям внешней среды. Так, когда в обществе начались гонения на стиль питания «фаст фуд», ввиду его вредности, рестораны сети Mc Donald's стали вводить у себя в меню блюда из свежих овощей, подстраиваясь, таким образом, под требования внешней среды, а для поддержания имиджа социально-ориентированной компании Mc Donald's постоянно участвует в благотворительных акциях.

В предмете культурологии корпорацию можно подвести под понятие субкультуры. Субкультуры складываются и функционируют тогда, когда создаются и успешно действуют определенные нормы, правила, распорядки, образы (жизнедеятельности и поведения), т.е. как раз то, что соответствует представлению о корпоративной культуре. Другими словами, корпоративная культура — одно из важнейших условий существования и функционирования корпораций.

Суммируя, можно так охарактеризовать корпорацию. В основе корпорации лежит сообщество нового типа, представляющее собой объединение людей, основанное на общности интересов, причем на профессиональной основе. Именно данное сообщество формулирует определенные цели и задачи, которые могут быть решены профессиональным путем. Корпоративная организация создается для достижения этих целей. Корпоративное сообщество должно удовлетворять общим условиям культурной среды, в которой оно находится, адаптируясь под нее, вырабатывая способы реагирования на внешние изменения. Соответственно, оно проявляет повышенную заинтересованность в качестве окружающей внешней среды, в которой оно существует.

В исследовательской литературе в настоящее время имеется большое количество определений понятия как корпоративной, так и организационной культуры<sup>5</sup>. Единую трактовку данных понятий найти достаточно трудно. Наиболее емкое определение понятия организационной культуры встречается в работе зарубежного исследователя культуры организаций Э. Шейна и характеризуется как комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаружен-

ный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. При этом необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем<sup>6</sup>.

Понятие «корпоративная культура» хорошо определено у российского исследователя В.А. Спивака, который характеризует ее как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятия себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды<sup>7</sup>.

В ряде работ термин «корпоративная культура» — это скорее метафора. По аналогии с понятием о «культурном человеке» авторы рассуждают о «культурных» и «некультурных» организациях. По их мнению, культурой обладает та из них, которая соблюдает правила хорошего тона. А хороший тон предполагает определенный набор ценностей, протокол и этикет<sup>8</sup>.

Ряд авторов акцентирует другой аспект — технологический. Любая технология предъявляет определенные требования к людям, в ней задействованным. В этой связи, применительно к корпоративной культуре, говорят о форме одежды, критериях оценки качества, правилах поведения и взаимодействия, оптимальных для реализуемой технологии<sup>9</sup>.

Бытует также мнение, что чаще всего корпоративные правила задаются, исходя из субъективных предпочтений руководства компаний. Представление о корпоративной культуре как наборе неписанных, продекларированных ценностей, этических норм и правил, вытекающих из требований общества или технологии, или просто из субъективных представлений лидеров организации особенно популярно в настоящее время.

Сторонники другого подхода, методология которого базируется на материалах социально-этнографических ис-

следований, рассматривают корпоративную культуру как аналог традиционных культур народов, наций и государств. Опираясь на суждения этнографов, они проводят и публикуют подробные описания и результаты сравнительного анализа различных культур в организациях и профессиональных сообществах<sup>10</sup>. Особенностью этого направления, является принципиальный для практики вывод о неконструктивности оценки одной культуры с точки зрения критериев, выработанных в другой. Данный подход широко применяется при изучении культурного влияния экономически развитых держав, где уже сформировалась разветвленная сеть внутригосударственных и транснациональных корпораций, на становление корпоративной культуры в регионах, значительно отстающих по темпам глобализации. Для России он особенно актуален в виду проникновения в нашу культурную среду большого количества иностранных корпораций со сложившимися корпоративными культурами. Несмотря на то, что каждый из обозначенных подходов претендует на целостное описание картины, на деле они взаимно дополняют друг друга, демонстрируя корпоративную культуру в разных областях восприятия.

Для слаженного функционирования культуры в компании необходимо, чтобы все ее элементы сочетались между собой. Целостность культуры определяется доминантой одного из составляющих ее элементов, который определяет тип культуры и влияет на прочие ее составляющие. При этом формирование и развитие корпоративной культуры происходит на основе некоего ядра культуры. Ядро корпоративной культуры представляет собой центральную непротиворечивую и стабильную ее часть. Оно начинает формироваться буквально с момента возникновения компании, т.е. на начальных этапах ее развития, вырабатывается и складывается в течение длительного времени и в итоге обретает устойчивость и прочность, становясь социокультурной базой.

Это ядро определяет и способ реагирования компании на инновации. Оно обеспечивает адаптационные механизмы, возможность приспособления к меняющимся условиям материального и культурного существования организации. Но в то же время некоторые компании, будучи носи-

телями и создателями индивидуальных корпоративных культур, исчезли именно потому, что ядро культуры не позволяло им во время измениться, адаптируясь к новым условиям окружающей внешней среды. Чем в компании более устоявшаяся и зрелая корпоративная культура, тем больше существует сложности для изменения ее ядра.

В свете социологических исследований корпоративная культура представляется не только как новая форма социальной формации, объединяющей сотрудников в сплоченное сообщество, но и как мощный инструмент, направленный на наиболее рациональное использование человеческого ресурса в работе компании в условиях растущей конкуренции. Для формирования корпоративной культуры в компании необходимо наличие ряда соответствующих факторов. В России на сегодняшний день определяются четыре модели ее развития.

*Первая модель* корпоративной культуры складывается в условиях проникновения в российскую социокультурную среду иностранных компаний, которые привносят с собой и внедряют в местных условиях модель собственной корпоративной культуры. К нанимаемым сотрудникам предъявляются жесткие требования соблюдения всех правил и распорядков, принятых в корпорации. Таким образом, компании подстраивают внешнюю среду под привычные для себя условия.

Как правило, такую модель внедрения корпоративной культуры применяют крупные сетевые компании-корпорации. Из иностранных корпораций можно привести в пример компании Mc Donald's и Global USA. Существуют также и российские компании, действующие аналогично западным корпорациям и применяющие такие же технологии в управлении. Примером такой российской «корпорации-иммитатора» является компания Евросеть.

Целевой аудиторией при наборе персонала для таких компаний являются слабо адаптированные в обществе группы: начинающая свою трудовую деятельность молодежь и та часть трудоспособного населения, которое готово безоговорочно принять предлагаемые правила, распорядки и стиль работы. Сетевые компании выступают для этих лю-

дей своеобразной формой социализации. Эту основанную на методах экономической экспансии модель можно назвать «экспансионистской».

**Вторая модель** — «адаптивная», она характеризуется внедрением новых правил и стандартов в уже сложившуюся организационную культуру с целью ее трансформации в корпоративную. В результате в компании сталкиваются интересы приверженцев старых традиций и сторонников радикальных преобразований. В такой ситуации велика (практически неизбежна) вероятность возникновения конфликтов. Работники, адаптированные к прежнему укладу, воспринимают его изменение и внедряемые новые ценности как чужеродную агрессию, сопротивляясь им и отторгая явно или скрытно в зависимости от конкретных обстоятельств. В результате формируются два ядра: официальная корпоративная культура (внедряемые правила, стандарты и распорядки) и неформальная культура (старый способ ведения дел, которого придерживаются большинство сотрудников в отсутствие эффективного контроля со стороны руководства). Модель с такой структурой не стабильна и мало эффективна.

Выход из конфликтной ситуации зачастую находят в различных способах подчинения представителей неформальной культуры. Но большинство квалифицированных (а, следовательно, — независимых от управленческого произвола) сотрудников, привыкших к существовавшему ранее порядку, адаптировать к новой социокультурной среде крайне сложно, а зачастую и вовсе невозможно. Поэтому окончательное становление нового типа культуры в такой компании происходит лишь при их замене другими специалистами, готовыми следовать новым правилам. Так постепенно происходит обновление костяка носителей ядра культуры. Адаптивная модель корпоративной культуры в компании создает опасность снижения ее конкурентоспособности в случае массового ухода опытных сотрудников, поскольку на обучение и повышение квалификации новых, требуются дополнительные затраты и время.

Пример внедрения корпоративной культуры по второй модели с большим или меньшим успехом можно наблюдать

на предприятиях, созданных в России до начала перестройки, социалистической экономики и уцелевших в годы реформ. Причем далеко не всегда результатом внедрения новых правил и стандартов становится выстраивание четкой управляемой корпоративной культуры. Гораздо чаще происходит активная демонстрация ее внешних признаков, таких, как цель, миссия и стратегия компании, корпоративная символика и провозглашаемые ценности, а иногда даже корпоративный кодекс. Практически же видны несоответствия заявляемым лозунгам, несогласованность в работе различных подразделений и верховенство неформальной культуры над официальной. Таким образом, возникают своеобразные «корпорации-монстры», обладающие двумя и более ядрами культуры, а, по сути, одновременно различными культурами, не стыкующимися между собой.

*Третья модель* — «инновационная», при которой корпоративная культура формируется во вновь создаваемых компаниях «с нуля». Ядро культуры, служащее одновременно основой, как для внутреннего климата компании, так и для ее имиджа во внешней среде, в данном случае образуется в условиях неопределенности для большинства ее сотрудников, партнеров и потребителей. Главная задача успешного внедрения и существования корпоративной культуры в таких компаниях заключается в том, чтобы найти те стабилизирующие факторы, которые составят ядро их культуры. С этой целью создаются такие элементы, которые одновременно будут вписываться в традиционную российскую социокультурную среду и позволят продемонстрировать уникальный стиль компании. Тем не менее, применяемые методы и технологии в управлении должны основываться на международных стандартах.

В качестве удачного примера такой модели построения корпоративной культуры в российских условиях можно назвать компанию «Коркунов». Компания создана в 1998 г. и применяет в управлении современные международные корпоративные стандарты и технологии. Для завоевания интереса российских потребителей, являющихся основной целевой аудиторией, в своей имиджевой политике компания удачно использует активно воспринимаемый потенциал

ными клиентами образ царской купеческой России, ассоциирующийся с роскошью и элитарностью. Именно эту рекламную нишу занимает продукция компании Коркунов.

**Четвертую модель** корпоративной культуры можно охарактеризовать как «ситуационную». Она является одним из дополнительных инструментов управления предприятием с давно сложившейся организационной культурой, целесообразность трансформации которой зависит от того, насколько остро стоит вопрос дальнейшего совершенствования организации. Если предприятие успешно функционирует и не особо нуждается в повышении эффективности своей деятельности, то вполне вероятно, что необходимости в корпоративной культуре может и не возникнуть.

Примером такой ситуации могут служить многие специализированные государственные учреждения, находящиеся на бюджетном финансировании, а также не имеющие конкурентов по выполнению государственного заказа компании-монополисты в области стратегически важных и секретных технологий, как правило, работающие на внутренний рынок (закрытые НИИ, ряд оборонных предприятий, не участвующих в международных проектах). В настоящее время уже практически не осталось сфер деятельности, не затронутых жесткой конкуренцией, а потому необходимость структурных изменений возникает в большинстве организаций. В процессе этих преобразований проявляются и факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.

В случае внедрения корпоративной культуры на бывших советских предприятиях с большим числом сотрудников, социально адаптированных к существовавшим ранее условиям, основной задачей для успешной реализации является определение баланса между внедрением новых стандартов для улучшения работы и управляемости компанией и адаптацией их к прежним социокультурным традициям, к которым привыкли старые сотрудники. В случае создания такой «среды стабильности» будет сохранена основа старого предприятия и заложены предпосылки для дальнейшего формирования нового ядра культуры компании, соответствующего поставленным целям и задачам. При невоз-

возможности формирования такого переходного варианта допустима стратегия, когда путем замены большей части сотрудников, принимаются новые служащие, изначально согласные соблюдать устанавливаемую модель корпоративной культуры в компании. Для оптимального внедрения и развития корпоративной культуры в создаваемых в России новых компаниях средой стабильности должны выступать элементы культуры, принятые в российском обществе. В то же время, если целью компании является дальнейший рост и сотрудничество с другими компаниями, в том числе иностранными, то необходимо в управлении придерживаться общепринятых международных корпоративных стандартов. Это облегчит общение с партнерами и потребителями. Компании с такой корпоративной культурой являются наиболее оптимальными и перспективными при своем дальнейшем развитии или расширении и выходе на международные рынки, так как изначально обладают единым ядром культуры, основывающимся на российских культурных традициях.

Несколько слов об истории становления корпоративной культуры в России. Предпосылки этого процесса складываются, начиная с середины 1980-х годов. Несмотря на столь короткий период в формировании корпоративной культуры, можно выделить ряд самостоятельных или отдельных этапов, отличающихся своими особенностями. В основу данной классификации положены результаты сравнительного анализа корпоративных документов различных компаний, таких, как своды правил и корпоративные кодексы, которые в большинстве своем являются закрытыми материалами конфиденциального характера. Только часть компаний публично демонстрирует свои своды корпоративных правил. Для большинства российских корпораций данная информация предназначена для внутреннего пользования. В связи с подобной секретностью были использованы материалы компаний, как предоставленные открыто в средствах массовой информации, так и вторичные свидетельства по ряду закрытых инструкций и документов с изменением основных данных, в целях соблюдения конфиденциальности, а также косвенные свидетельства и ссылки.

В развитии современной российской корпоративной культуры можно выделить 5 этапов. На каждом из них можно выделить состояние корпоративной культуры и ее основные характеристики в каждом периоде, а также степень ее эффективности. И на протяжении всего рассматриваемого периода можно проследить трансформацию корпоративной культуры от советских организаций, существовавших в условиях плановой экономики до современных российских компаний, функционирующих в условиях рыночной экономики и активно выходящих на международные рынки.

**Первый этап (1985 — 1992)** — этап перестройки, так называемый предэтап.

К началу этого периода в экономике страны — полная государственная монополия на все сферы деятельности, плановая экономика и государственное регулирование. Однако с провозглашением курса на перестройку в 1985 г., в деловых отношениях появляются первые элементы рыночной экономики: создаются первые кооперативы, появляются частные предприниматели.

Межкорпоративных отношений, как таковых, практически не существовало, ввиду отсутствия возможности самостоятельного принятия решений руководством среднего звена. В качестве материальной мотивации на предприятиях развита система премирования по результатам выполнения плана, а нематериальная мотивация зависела не столько от производительности, сколько от статуса.

Элементы (но только элементы) корпоративной культуры, основанные на культуре советского общества в этом периоде, можно было встретить в ряде закрытых структур, типа спецслужб. На предприятиях очень развита работа с персоналом, но в первую очередь внимание уделялось идеологическому контролю. Внепроизводственные культурно-массовые мероприятия, проводимые профсоюзными комитетами (прототипами современных отделов HR отделов), были призваны сплачивать коллективы предприятий. Отношения, складывающиеся между рядовыми сотрудниками в процессе общения вне работы, оказывали определенное влияние на производственные отношения.

Культура деловых и межличностных отношений на предприятиях этого периода полностью подконтрольна и управляема; она соответствует задачам организации, которые, в свою очередь, определялись высшим руководством. В современном понимании корпоративной культуры на данном периоде, как таковой, еще нет.

**Второй этап (1992 — 1996)** — переходный период, или «Разрушение старой системы».

Данный период характеризуется массовым распадом и банкротством большинства советских предприятий и сменной собственности с государственной на частную.

Из-за нестабильности в переходной период в производственных и межкорпоративных отношениях наблюдается отсутствие каких-либо правил и распоряжков. На предприятиях в это время по инерции действуют остатки советской организационной культуры, и пока что не наблюдается формирование какой-либо новой.

На данном этапе происходит разрушение старого уклада взаимоотношений, четко соблюдавшегося на протяжении нескольких предыдущих поколений; процесс идет в направлении от четко прописанных стабильных правил и распоряжков к их полному отсутствию, к хаосу, к точке «0».

**Третий этап (1996 — 1999)** — период первоначального становления.

Начинают складываться крупные частные и государственные компании (корпорации) в условиях нового времени. Одновременно формируется институт предпринимательства.

В крупных частных компаниях корпоративная культура, как правило, начинается «с нуля». Происходит процесс адаптации «выживших» государственных компаний с их советской организационной культурой к новым сложившимся условиям с сохранением большей части элементов старого уклада. Как правило, такое могут себе позволить крупные предприятия — монополисты, действующие на внутреннем рынке, которым на данном этапе не требуются радикальные изменения ради выживания.

Осознанно корпоративная культура пока еще не воспринимается как самостоятельное явление, или феномен. При формировании корпоративной культуры «с нуля» за

основу берутся западные методики и пожелания высшего руководства компании. От старой системы взаимоотношений и полукриминальных методов ведения дел в период хаоса постепенно переходят к более цивилизованным; именно здесь можно говорить о становлении современной корпоративной культуры. Большое влияние на этот процесс оказывают пришедшие в Россию западные компании и увеличение контактов между российскими компаниями и иностранными. При этом часть компаний как бы «впадают в анабиоз» сохраняя старые порядки и методы работы.

**Четвертый этап (2000 – 2004) — этап «закрепление».**

К этому времени уже практически завершается процесс первоначального передела компаний и их становления. Этот период характеризуется принятием «формально-цивилизованных» рамок ведения бизнеса, четким выстраиванием структуры компаний и прописывании целей и задач.

Корпоративной культуре начинает отводиться значимая роль в вопросах управления компанией. Происходит активное формирование яркого поверхностного слоя корпоративной культуры — ее внешних атрибутов, заключающихся в символике, публичной декларации миссии, целей и задач компании.

На рынке появляются компании и профессионалы, специализирующиеся на формировании корпоративной культуры и коммуникациях. В крупных компаниях создаются HR-отделы — службы по работе с персоналом, совмещающие в себе функции бывших профкомов и отделов кадров.

На предприятиях функционирование корпоративной культуры все еще слабое, так как за поверхностным слоем (внешними ее атрибутами) редко стоят соответствующие им реально соблюдающиеся правила и обычаи. По-прежнему очень сильны старые «советские» привычки. Однако внешняя атрибутика в целом соблюдается. Новички, приходя в компанию, уже соблюдают новые правила и распорядки.

**Пятый этап (2004 — по настоящее время) — этап вхождения российских компаний в систему международных отношений (выход на международный уровень).**

Этот этап формирования корпоративной культуры пока еще не завершен, однако его можно считать завершающим.

Он характеризуется выходом российских компаний на мировые рынки и переходом на международные стандарты корпоративной деятельности.

Происходит формирование ярко выраженных национальных российских корпораций, во внешнеэкономической деятельности основывающихся на общепринятых в мировой практике стандартах; в то же время внутри страны эти корпорации сохраняют особенности российского менталитета.

На данном этапе уже наблюдаются четко прописанные и демонстрируемые элементы корпоративной культуры в компаниях. Уже достаточно развиты службы, занимающиеся вопросами управления персоналом, кадровой политикой и имиджем компании. Происходит формирование и трансляция своеобразной «философии» современных российских компаний. Элементы корпоративной культуры все чаще воспринимаются сотрудниками как данность.

Подводя итог, можно сказать, что корпорация представляет собой сообщество, обладающее собственной субкультурой, основанной на культуре той страны, где зародилась компания. При продвижении в другие страны можно наблюдать процесс «культурной экспансии», осуществляемой корпорациями. При этом корпорации выступают как источник инноваций в тех культурах, куда они приходят. Так, например, образ быстрого питания, как стиль жизни для активных и динамичных людей, предлагаемый компанией Mc Donald's, стал культурной инновацией для российского общества.

Организационная структура (организация) является инструментом для реализации целей и задач корпорации.

Корпоративная культура (та самая субкультура корпорации как сообщества) представляет собой систему правил, норм и образцов, обеспечивающих функционирование компании. В то же время в результате процессов всеобщей глобализации и падения роли социальных институтов (государства, национальной общности) корпорации представляют собой новый тип социальности, а корпоративная культура является своеобразной экспериментальной площадкой, где обкатываются новые типы связей и отношений людей в про-

изводстве. Продвигаясь на зарубежные рынки, российские корпорации сами становятся источниками культурных инноваций. Участвуя в слияниях с другими иностранными транснациональными корпорациями, российские вносят свой вклад в формирование единой «транснациональной корпоративной культуры».

#### Примечания

- <sup>1</sup> Предприниматель и корпорация // К философии корпоративного развития. М., 2006. С. 102.
- <sup>2</sup> См.: *Смейлзер Нейл*. Социология / пер. с англ. В.А. Ядова. М., 1994. С. 196.
- <sup>3</sup> *Берман Г. Дж.* Западная традиция права: эпоха формирования. М., 1998. С. 333.
- <sup>4</sup> *Форд Генри*. Моя жизнь. Мои достижения. Л., 1924. С. 99 – 100.
- <sup>5</sup> *Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading, 1982; *Клещев А.Г.* Развитие корпоративной культуры фирмы. Кострома, 1999; *Спивак В.А.* Корпоративная культура. СПб., 2001; *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М., 2002, и др.
- <sup>6</sup> *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб., 2002.
- <sup>7</sup> *Спивак В.А.* Корпоративная культура. СПб., 2001.
- <sup>8</sup> *Иванов М.А., Шустерман Д.М.* Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. Изд. 3-е. М., 2006. С. 174.
- <sup>9</sup> См. там же. С. 176.
- <sup>10</sup> Там же. С. 177.