

## Корпоративная культура и управление изменениями

В статье рассматривается природа корпоративной культуры с позиции одного из современных течений экономической теории – неoinституциональной экономической теории. Показывается, что правила, составляющие «каркас» института корпоративной культуры, становятся уникальным ресурсом и конкурентным преимуществом в периоды экономической нестабильности, когда обостряется необходимость изменений внутри самой корпорации. Рассматривается связь понятия «корпоративная культура» с такими понятиями, как «социальный капитал» и «человеческий капитал», фиксируются сложности процесса формирования корпоративной культуры и сложности учета затрат на ее формирование. Корпоративная культура рассматривается как ресурс, который является конкурентным преимуществом и может стать нематериальным активом фирмы. Корпоративная культура характеризуется как редкий, неотчуждаемый и нетиражируемый ресурс, который становится формой закрепления и укоренения определенного типа поведения и набора ценностей, моделью поведения. К базовым культурным ценностям отнесены: честность, внутрикорпоративное доверие, нацеленность на повышение эффективности, командная работа, ответственность за проделываемую работу и конечный результат, гибкость и адаптивность, новаторство и ориентированность на успех. Анализируется корпоративная система управления внутренними и внешними контрактами и дополняется новыми элементами анализа – понятием «природа социального и психологического контракта». Выясняются возможные причины сопротивления изменениям со стороны работников и способы его преодоления. В конце статьи делается вывод о растущей значимости корпоративной культуры в процессе управления изменениями.

**Ключевые слова:** *корпоративная культура, социальный капитал, транзакционные издержки, оппортунистическое поведение, управление изменениями, контракты.*

Неoinституциональная экономическая теория определяет корпоративную культуру как социально-экономический институт, который становится конкурентным преимуществом предприятия и частью социального капитала, т.е. неотчуждаемым активом. Основными методологическими предпосылками неoinституциональной экономической теории являются ограниченная рациональность экономических субъектов, неполнота информации и наличие транзакционных издержек, которые характеризуются как издержки неэффективности совместных действий.

Корпоративную культуру предприятия можно рассматривать как социально-экономический институт еще и потому, что он формирует уникальную внутрифирменную среду, в которой осуществляется координация совместных действий работников и менеджеров, максимизирующих свою полезность и использующих для достижения этой цели уровень предприятия (фирмы).

Если рассматривать организационные изменения, необходимость в которых возникает в кризисные периоды функционирования у каждого предприятия, то можно предположить, что они не будут реализованы в условиях всеобщего прития. Более половины подобных попыток обречено на провал, так как многие рядовые работники предприятий по-разному воспринимают преобразования [1, с. 146]. Для высшего менеджмента изменения всегда представляют собой большой набор альтернатив, например, таких, как неопределенность, которая является

никому ранее неизвестным источником предпринимательской прибыли. Этот процесс изменений может включать уникальный вариант профессиональной самореализации, шанс использования организационных инноваций и даже рисков, сопровождающих изменения, способ получения дополнительного рывка карьерного роста и благосостояния. Для рядовых сотрудников организационные изменения в подавляющем числе случаев воспринимаются как нарушение собственного сложившегося равновесия, когда изменения не воспринимаются как внутренние, имманентные и осознанные.

В поисках возможных вариантов примирения и минимизации негативных последствий разнонаправленности интересов работников, управляющих и работодателей стоит обратить внимание на корпоративную культуру и внутрифирменные контракты.

Формирование института корпоративной культуры может решать несколько проблем, порождаемых, в частности, неполнотой и асимметричностью информации.

Внешний уровень проблем: внешняя среда предприятия и само предприятие как участник рыночного взаимодействия («фирма – фирма», «фирма – покупатель», «фирма – продавец», «фирма – финансовые институты» и т.д.). Этот уровень взаимодействия чаще всего и рассматривается, когда речь заходит о природе транзакционных издержек вообще.

Внутрифирменный уровень проблем: «работник – фирма» (в лице работодателя), «ра-

ботник – топ-менеджер», «работник – работник». К последней также относятся и проблемы взаимодействия собственника и наемных менеджеров.

Вышеперечисленные уровни взаимодействия замыкаются в конечном счете на проблеме обмена правами собственности, которые рассматриваются в теории контрактов [2, с. 274]. Согласно этой теории контракты не могут быть полными, так как всегда существует и будет существовать неполнота и неравномерность распределения информации между сторонами, заключающими контракт, а сам процесс подготовки, заключения и исполнения контракта сопровождается набором трансакционных издержек. Неполноту контрактов надо признать как практически неустранимое свойство контрактного взаимодействия, так как асимметричность распределения информации между сторонами, заключающими контракт, в большей или меньшей степени существует всегда, а предусмотреть все параметры контрактного взаимодействия не удастся, особенно в сфере трудовых отношений. Следовательно, в условиях неполноты контрактов стимулы к оппортунистическому поведению могут возникать с постоянной частотой наряду с издержками контроля за выполнением контрактных обязательств сторон.

Использование формальных правил для предотвращения и пресечения оппортунистического поведения никогда не решает эту проблему до конца, а если возникает необходимость возобновления контрактного взаимодействия, то использование лишь формальных правил может явиться антистимулом для сторон к продолжению контрактного взаимодействия. Чаще всего сдерживающим фактором проявления оппортунизма является осознание сторонами встроенности в сети какого-либо типа.

Понятно, что тип сетей и способ встраиваемости в них для сторон, вступивших в контрактное взаимодействие, отличаются, но общие области пересечения, касания существуют и могут расширяться, а если говорить о целях, то с точки зрения институциональной экономической теории они укладываются в известный дуализм целей – максимизация экономическими субъектами своей полезности и минимизация издержек, в данном случае – трансакционных.

Экономические и социальные выгоды включения в сети описывались многими учеными-экономистами [3, с. 135], а диапазон субъектов сетей определяется очень широко – от уровня национальных экономик или их объединений до домашних хозяйств (отдельных потребителей).

В известной статье «Формы капитала» П. Бурдье вводит понятие «социальный капитал» и определяет его как «совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью (durable networks) более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания – иными словами, с членством в группе» [4, с. 66].

Что дает сеть? Во-первых, агрегацию (мультиплицирование) реальных и потенциальных ресурсов (капитала) как отдельного субъекта, так и ресурса (капитала) сети в целом. Во-вторых, опробованные, используемые и возобновляемые с известной частотой, а значит, эффективные правила взаимодействия, которые становятся все более институционализированными. Последние необходимо понимать как правила, приобретающие упорядоченность и принятые всеми акторами. В-третьих, сеть, возобновляемость действия в которой есть норма, формирует отношения доверия и эмпатии, являющиеся, в свою очередь, основой рыночного взаимодействия и ожиданий экономических субъектов. Ожидания в современной экономике уже не находятся на полюсах только адаптивности или только рациональности. В-четвертых, происходящее приращение ресурса сети превращает его (ресурс) в определенное подобие общественного блага, доступ к которому для членов сети не ограничен и продуцирует набор положительных внешних эффектов. Поэтому можно говорить о формировании некоего капитала сети.

Проблема коллективных действий рассматривается и признается во многих областях экономического знания. Всеобщие экономические кризисы, цикличность развития национальной экономики, провалы рынка, нестабильность отдельного предприятия есть во многом результат нескоординированных действий, в основе которых лежит несовпадение частных и общественных выгод, нежелание отказа от индивидуального наилучшего решения («проблема безбилетника») в ущерб общему эффекту, когда нагрузка на ограниченный ресурс возрастает в большей мере («трагедия общин») [5].

Если предприятие (фирму) рассматривать как сеть контрактов, если руководствоваться формальными правилами взаимодействия внутри и вне фирмы, а доверие признавать как необходимый элемент скоординированного взаимодействия, то можно говорить о том, что эти три элемента создают основу для формирования социального капитала предприятия, который расширяет понятие «человеческий капитал

предприятия», минимизирует внутрифирменный хаос, выражающийся (при рассмотрении контрактного взаимодействия на уровне «собственник – топ-менеджер – рядовой работник») в росте издержек, которые связаны с оппортунистическим поведением сторон контракта [6].

Составляющие социального капитала фирмы хоть и представляют собой формальные институты (например, добровольное взаимодействие, основанное на формальных контрактах), однако следует признать, что специфичность и неформальность (например, доверие) есть другая, не менее значимая его составляющая.

По нашему мнению, степень доверия между работниками внутри предприятия формируется корпоративной культурой и собственно культурой. Экономический смысл доверия во взаимодействии экономических субъектов заключается в возможной минимизации транзакционных издержек. Смысл культивирования внутрикорпоративного доверия заключается:

- в упрощении, следовательно, оптимизации взаимодействия;
- в формировании общекорпоративных ценностей;
- в приведении в соответствие индивидуальных и общественных экономических интересов при осознании, что принцип оптимальности по Парето не обеспечивается при отсутствии доверия (или контракта), а индивидуальный эффект снижается при игнорировании этого принципа;
- в осознании того, что достижение общекорпоративного оптимума не снижает, а, наоборот, увеличивает индивидуальный оптимум;
- в понимании, что утрата доверия, игнорирование общекорпоративных норм есть потеря места в сети и части социального капитала.

Корпоративную культуру имеет смысл рассматривать как некий особенный ресурс, как конкурентное преимущество, которое должно быть естественно и «монопольно» закреплено внутри самой фирмы. Подобное преимущество должно стать нематериальным активом фирмы, у которой есть важная особенность: корпоративная культура является неотчуждаемым и нетиражируемым ресурсом. Но существует проблема издержек формирования самой корпоративной культуры, которые могут быть неоправданно высокими. Таким образом, корпоративная культура – это форма закрепления и укоренения определенного типа поведения, а также набор ценностей, определяющий модели поведения сотрудников для принятия индивидуальных решений в компании. Существуют следующие базовые корпоративные ценности: чест-

ность, нацеленность на повышение эффективности, командная работа, ответственность за проделываемую работу и конечный результат, гибкость и адаптивность, новаторство и ориентированность на успех. Весь набор ценностей реализовать невозможно, а когда возникает необходимость, то в процессе управления изменениями выбираются лишь несколько.

Институциональный смысл формирования корпоративной культуры – снижение издержек взаимодействия во внутрифирменной сети и уровня асимметричности информации. По мере разделения функции собственника и управленца (а в российской экономике эта тенденция приобрела устойчивый характер) опасность оппортунистического поведения распространяется в большей мере на поведение высших управляющих, а издержки контроля за их действиями практически равны издержкам, идущим на оплату их труда. Поэтому изменения могут иницироваться самими менеджерами для усугубления асимметричности распределения информации между ними и собственниками, что может быть использовано как элемент вымогательства в отношениях «принципал – агент». Поэтому репутационные характеристики как часть корпоративной культуры должны быть сформированы и для управленцев, и для работников низших звеньев фирменной иерархии.

Социальный капитал предприятия имеет существенные трудности стоимостной оценки. Но особенности затрат на формирование корпоративной культуры не исключают их документального учета. В чем заключается его особенность?

В кризисные периоды, когда потребность в изменениях нарастает, возникает одно обстоятельство, которое связано с массовой потерей высококвалифицированных кадров, во многом являющихся носителями базовых принципов и субъектами, которые формируют корпоративную культуру, являющуюся не копируемым и не тиражируемым активом, а значит, не имеющим рыночной оценки. В этом состоит трудность его учета, однако затраты на формирование корпоративной культуры могут быть учтены как затраты на формирование нематериальных активов предприятия. В соответствии с российским законодательством некоторые мероприятия, формирующие и закрепляющие элементы корпоративной культуры, но не связанные напрямую с процессом производства, должны финансироваться из чистой прибыли, а не списываться на себестоимость. Отсюда и жесткая экономия на мероприятиях подобного рода, так как просчитать последствия их влияния на увеличение дохода очень сложно [2].

Управление изменениями – это поддержание равновесного состояния компании в динамике с учетом понимания того, что в любой производственной или иной структуре одни ее элементы, изменяясь, могут преобразовать другие, а скорость изменений может повлиять на систему в целом. В подавляющем числе фирм, нуждающихся в реструктуризации, испытывающих трудности изменения и учитывающих иерархичную систему, антикризисные преобразования начинаются сверху, процесс распространения информации о необходимости изменений также идет оттуда [7].

Как внутренне достигается согласие с необходимостью изменений? Абсолютного приятия изменений добиться невозможно, так как субъектами (исполнителями) и объектами изменений являются (назначаются) рядовые сотрудники, по существу, они становятся исполнителями (агентами) некоего проекта, исходящего от руководителя (принципала), не являясь при этом инициаторами изменений, что еще больше усугубляет противоречивость и разнонаправленность экономических интересов. Поэтому возникает риск появления элементов оппортунистического поведения, когда нецелевое использование элементов корпоративной культуры, например, доверия, осуществляется для извлечения собственной выгоды за общий счет. При известном запасе прочности социального капитала компании элементы корпоративной культуры сдерживают оппортунизм, но до известного предела.

У работников фирмы всегда есть определенный набор обязательств, который не может быть полностью прописан в формальном контракте, а по мере увеличения периода работы значимость неформальных обязательств только возрастает и приобретает черты личного (отношенческого) контракта. В общем, контракт работника было бы правильно разделить на следующие составляющие:

1. Формальный (классический) контракт о найме, регулируемый формальными нормами права в области трудовых отношений и др.
2. Элементы (особенности) корпоративной контрактации, дополняющие формальный контракт. Они не вступают в противоречие с нормами права, а, наоборот, их дополняют и адаптируют.
3. Психологический контракт ожиданий, элементы которого могут лишь частично отражаться в формальном контракте и основываться на доверии сторон. Психологическая составляющая контракта в большей мере отражает тип корпоративной культуры. В подобных

контрактах выявляется степень лояльности работника к компании, а транслирование этого происходит через энтузиазм и готовность к участию в изменениях. Подтверждением оценки лояльности работников менеджментом могут служить как материальные типы вознаграждений, так и нематериальные [8].

4. Социальный контракт, определяющий соответствие действий менеджмента заявленной миссии компании, соотношение корпоративных ценностей и реально достигнутых результатов. Также социальный контракт предполагает возможности и варианты карьерного роста работника, минимизации конфликтных (неконтрактных) ситуаций и способов их разрешения. Но главное, что должен закрепить социальный контракт, – это возможное соответствие ценностей отдельного работника и ценностей других субъектов. В рамках данного контракта во многом проходит апробацию и реализуется желание или нежелание работников участвовать в изменениях. В рамках этого типа договоренностей, как нигде в других, заложена опасность конфликтов, потери взаимопонимания и крушения авторитетов, которые очень трудны для восстановления или невозможны совсем [9].

Важным представляется «динамика» контракта, темпы и необходимость его изменений. Существуют две крайности: либо контракт воспроизводится в неизменном виде как рутина, либо в нем частота и объем изменений неоправданно велики, что провоцирует отлынивание и оппортунистическое поведение со стороны работников, превращается в норму по совершенно объективным обстоятельствам. Как указывалось выше, заинтересованность в изменениях у рядовых сотрудников может существенно отличаться в меньшую сторону от заинтересованности менеджеров, а смена приоритетов имеет не столь высокую скорость.

Нахождение оптимума для изменений контрактов есть прерогатива топ-менеджеров, которые должны выступить инициаторами и гарантами изменений формальных и неформальных составляющих [10]. Изменения, в которых нуждается фирма, могут иметь внешнюю природу, а оценить, сформулировать и адаптировать их рядовые сотрудники могут лишь частично.

Поэтому искусство управления вообще и управление изменениями и адаптацией контрактов в частности есть условие устойчивости фирмы, особенно в период экономической нестабильности.

### Библиографический список

1. *Стребел П.* Почему сотрудники противятся переменам // Управление изменениями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 145–163.
2. *Одинцова М.И.* Институциональная экономика. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2008. 397 с.
3. *Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М.* Курс институциональной экономики. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2006. 443 с.
4. *Бурдье П.* Формы капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5. С. 60–74.
5. *Соболева Н.Э.* Деловой успех в восприятии слушателей программ бизнес-образования // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. 2011. № 1. С. 170–197.
6. *Васильева А.Н.* Специфика и структура человеческого капитала организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2009. № 6. С. 110–114.
7. *Пучкин К.Б.* Теоретические основы реструктуризации: Учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2013. 175 с.
8. *Ляско А.* Доверие и транзакционные издержки // Вопросы экономики. 2003. № 1. С. 42–58.
9. *Полищук Л., Меняшев Р.* Экономическое значение социального капитала // Вопросы экономики. 2011. № 12. С. 46–65.
10. *Исопескуль О.Ю.* Информационно-технологические особенности контрактных отношений рыночных объектов (субъектов) // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2009. № 6. С. 237–242.

*E.E. Ponomoreva*

### Corporate Culture and Change Management

**Abstract.** The paper studies the nature of corporate culture from the perspective of neoinstitutional economic theory. It is shown that the rules that make up the ‘skeleton’ of the institute of the corporate culture, become a unique resource and a competitive advantage of a company in the period of economic instability, when the need for changes within the corporation is acute. The connection of the corporate culture and such concepts as the social and human capital is concerned; and the complexity of the process of corporate culture development and its costs calculation is regarded. Corporate culture is investigated as a resource, a competitive advantage, and an intangible asset of a company. Corporate culture is characterized as a rare, inalienable and not replicated resource, which becomes a form of consolidation and establishment of a certain type of conduct, a set of values and behaviour. Basic cultural values include honesty, internal corporate trust, aiming at efficiency improvement, teamwork, responsibility for doing the work and the final result, flexibility and adaptability, innovation and dedication to success. Corporate system of internal and external contracts management is analyzed, and is supplemented with new elements of analysis - the concept of the nature of social and psychological contract. Possible causes of the employees’ resistance to the changes and the ways of overcoming the resistance are investigated. The conclusion concerning the growing importance of corporate culture in change management is made.

**Key words:** *corporate culture; social capital; transaction costs; opportunistic behavior; change management; contracts.*

**Пономарева Елена Евгеньевна** – кандидат экономических наук, доцент, завкафедрой «Экономическая теория и антикризисное управление» СГУПС. E-mail: pee-1995@list.ru