

## РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ РОСКОСМОСА Г. ВОРОНЕЖА)

О. С. Щукин, Б. Э. Гаджиметов

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 25 сентября 2015 г.

**Аннотация:** в статье изучается влияние организационной культуры на эффективность формирования и развития интегрированных корпоративных структур ОПК. В качестве примера рассматриваются воронежские предприятия ракетно-космической отрасли.

**Ключевые слова:** организационная культура, слияния и поглощения, интегрированные структуры, синергический эффект.

**Abstract:** the article examines the influence of organizational culture on the efficiency of formation and development of integrated corporate structures in the defence industry. As an example, discusses the Voronezh enterprises of rocket and space industry.

**Key words:** organizational culture, mergers and acquisitions, integrated structure, a synergistic effect.

Успех слияния и поглощения (M&A<sup>1</sup>) особенно наукоемких высокотехнологичных компаний в значительной степени зависит от организационной культуры, схожести и различия в системе ценностей, норм, стилевых особенностей управленческой деятельности, применяемых технологий мотивации персонала. Поэтому организационная культура может оказать дестабилизирующее воздействие и являться катализатором конфликтов и разногласий. От согласованного взаимодействия организационных культур входящих предприятий, эффективность формирования и развития интегрированных корпоративных структур многократно возрастает.

Организационная культура регулирует все отношения людей на предприятии и является продуктом этих отношений. Она формирует уникальную для каждого предприятия совокупность формальных и неформальных правил, норм поведения, установок и ценностей, отношение к труду, влияет на особенности его организации, повышает степень удовлетворенности трудом и желание работать.

На процессы формирования и развития организационной культуры оказывает влияние ряд факторов: тип и масштаб предприятия; специфика предприятия; специфика отрасли, в которой функционирует данное предприятие [1]. Поэтому эф-

фективность формирования интегрированных корпоративных структур из предприятий, однородных по ряду факторов, возрастает. Наукоемкие высокотехнологичные компании имеют много общего, но можно наблюдать и существенные различия.

Организационная культура предприятия обладает такими признаками, как: декларируемые ценности, двойственность культуры (культура высшего менеджмента и культура персонала), доминирование субкультур, оппозиция культуры и структуры организации, дуализм правил поведения персонала и декларируемых ценностей. М. Макаренко, подчеркивая, что культура организации является одним из факторов повышения эффективности деятельности компании, разделила направления влияния организационной культуры на две группы: внутренние, направленные на взаимосвязи внутри организации, и внешние, направленные на взаимоотношения организации с внешней средой [2]. Некоторые компании Роскосмоса активно выходят на рынок наукоемких технологий, и это является отличием их организационной культуры от других.

M&A предприятий – сложный и зачастую болезненный процесс. Это не только слияние капиталов и активов, но и объединение различных корпоративных культур, как правило, сопровождающихся изменением стратегии, увольнением работников и объединением подразделений организаций, что, в свою очередь, приводит к конфликтам

<sup>1</sup> M&A – Merger and Acquisition (англ.) – слияния и поглощения.

© Щукин О. С., Гаджиметов Б. Э., 2015

между работниками, образованию кланов и групп, протестам и забастовкам и, как следствие, к снижению эффективности. Надо отметить, что в случае объединения нескольких предприятий с различными корпоративными культурами требуются длительное время и значительные усилия для выработки лояльного отношения к новым ценностям, нормам и правилам поведения. Только после этого можно формировать новую корпоративную культуру, принимаемую большинством работников и включающую в себя элементы прежних культур. Вопрос формирования корпоративной культуры через развитие организационной культуры входящих предприятий становится приоритетным в процессе М&А и остается актуальным.

Так, по оценкам исследователей, около 60 % сделок М&А в мире заканчивается неудачей. Это наблюдение справедливо и для России: по наблюдениям Центра экономических исследований Московской финансово-промышленной академии, М&А в России чаще ведут к потере эффективности, чем к ее повышению. Причем доля неудавшихся М&А с течением времени не сокращается. Компании, приобретая негативный опыт, должны были бы по логике стать осторожнее, а специалисты и консультанты, задействованные в сделках, приобрести необходимый опыт, что должно было привести к учету ошибок в будущем и повысить процент успешных М&А. Однако данное логическое заключение опровергается статистикой. Одним из объяснений этого феномена может служить постоянное изменение рамочных условий, при котором полученный опыт не помогает в будущем в силу сильно изменившихся общих условий. Другой возможной причиной является отсутствие систематического накопления и применения ранее приобретенного опыта по причине смены поколений менеджеров. Третья причина, немаловажная для современной экономики России, – откровенно пренебрежительное отношение топ-менеджеров к любому опыту, даже систематизированному и опубликованному [3].

В последнее время все большее внимание обращается на различия в культуре персонала и топ-менеджеров предприятий. Опыт показывает, что вопреки верным финансовым расчетам и рыночным оценкам, в процессе интеграции возникают проблемы, которые сводят на нет и радужные мечты, и строгие экономико-математические обоснования. Спротивление персонала, топ-менеджеров, проистекающее из самых разнообразных соображений, мешает созданию единой, слаженно

работающей организации, развивающейся и совершенствующейся в направлении определенных целей в рамках намеченных финансово-экономических, технологических и организационных программ.

Большинство российских компаний, понесших потери в процессах слияния, особенно в конце 90-х гг. прошлого века, признали причиной поражения интеграционных стратегий различие организационных культур. В результате М&А может быть утрачена мотивация персонала, его самоидентификация, а вслед за этим и ключевые компетенции. Представители менеджмента, боясь потери позиций, могут отказываться от сотрудничества и даже обострять внутреннюю конкуренцию, порождая конфликт. Поэтапное взаимное делегирование отдельных функций и процессов будущим партнерам по слиянию, как и осуществление производственной кооперации, еще до наступления самого слияния, – способ избежать противоречий организационных культур.

С начала 90-х гг. в российской научной литературе возрастает интерес к проблемам экономического поведения фирм в условиях реформирования и неопределенности. Г. Клейнером была предложена интеграционная теория фирмы, которая пыталась объединить основные аспекты деятельности предприятия, функционирующего в изменяющейся окружающей среде [4].

С точки зрения данной теории предприятие интегрирует в пространстве и во времени потоки материальных, финансовых, трудовых, информационных и иных ресурсов, а также процессы культурной и институциональной диффузии и имплантации. В результате фирма изображается в виде пирамиды, в которой каждый из семи слоев отражает одну из качественно составляющих внутрифирменного пространства [5].

Необходимость на этапе подготовки слияния расчетных и прогнозных обоснований по широкому спектру материальных, финансовых, трудовых, информационных и иных ресурсов, а также процессов культурной и институциональной диффузии и имплантации очевидна из теории Г. Клейнера.

Если анализировать мотивы эффекта с позиции теории (транзакционных издержек) Р. Коуза, то зарубежный и российский опыт показывает, что эффект будет при обоснованном подходе и расчете [6]. А если анализировать источники эффекта послойно, то наиболее существенные различия видны в следующих слоях:

– культурные особенности внутрифирменной среды;

– ментальные особенности участников деятельности предприятия, определяющих зависимость общего успеха от качества и роли менеджмента.

Р. Коуз отмечал, что синергетический эффект при слиянии возможен, если внутренние и внешние условия для его развития совпали с программой развития. В нашем случае реально совпадение мотивов и объективных программ развития. Это возможно, если топ-менеджмент рассматривает процесс дальнейшего развития не в альтернативном русле, а в рамках единого предприятия, для этого необходимо:

- наличие программы реструктуризации и реорганизации объединения;
- соответствие данной программы по всем элементам структуры, а также сумме технической, материальной, кадровой и финансовой обеспеченности потребностям объединенного предприятия;
- частичное совпадение и последующая адаптация культурного менталитета и представлений у менеджеров объединяемых предприятий.

Для адаптации культурного менталитета мы предлагаем провести предварительную регламентацию организационных культур, входящих в объединение предприятий. В настоящее время процесс регламентации развивается. Многие организации разрабатывают свои стандарты корпоративной культуры, например ОАО «Российские железные дороги», или кодексы, например ОАО «Иркутскэнерго». Основная задача таких стандартов заключается в определении основополагающих принципов корпоративной культуры и в соответствии с ними регламентации основных составляющих корпоративной культуры. Для нас важна разработка единых регламентов для объединяющихся организаций.

Формирование интегрированных корпоративных структур должно сопровождаться положительным эффектом, синергетическим эффектом. Стратегия интеграции не гарантирует получения синергетического эффекта, объединение нескольких элементов для его возникновения необходимо, но недостаточно. Важна одержимость стратегии интеграции всего персонала.

Особенность рассматриваемого нами М&А заключается в том, все три воронежских предприятия, будучи самостоятельными, расположены на одной производственной площадке. Фактическое состояние научно-технической, производственной деятельности, кооперации этих предприятий убеждает в целесообразности их интеграции. Проблемы,

которые возникают из-за различий в уровне корпоративной культуры, представляются минимальными, но они должны быть учтены.

Рассмотрим основные характеристики предприятий Роскосмоса г. Воронежа.

КБХА – один из ведущих разработчиков жидкостных ракетных двигателей (ЖРД), энергетических установок для ракетной техники и аэрокосмической системы. В настоящее время находится в составе концерна ГКНПЦ имени М. В. Хруничева как открытое акционерное общество со 100%-ным государственным участием (акции в управлении концерна).

ВМЗ – предприятие с полным циклом создания авиационных и ракетных двигателей, оборудования для нефтедобычи и других сложных изделий машиностроения. В настоящее время является филиалом концерна ГКНПЦ имени М. В. Хруничева.

«Турбонасос» основан на рубеже 90-х гг. в связи с изменением стратегических целей и сокращения финансирования проектов ЖРД, когда одно из подразделений КБХА было преобразовано в научно-производственный комплекс по производству сложной техники гражданского назначения, тематика которого тесно увязана с ВМЗ. В настоящее время ОАО «Турбонасос» находится в составе Роскосмоса.

Стратегия интеграции, предполагающая объединение нескольких элементов под воздействием определенных мотивов, всегда нацелена на получение синергетического эффекта (рисунок). Интеграция предполагает не только объединение в рамках единого производственного комплекса или технологической цепи материально-технических ресурсов и оборудования с прогнозированием производственного и экономического эффектов, но и взаимодействие социальной составляющей, включающей организационную культуру, методы управления, социальный климат.

Самыми важными составляющими успеха социального взаимодействия в возникающей объединенной компании являются:

- единство целей;
- совместимость систем управления;
- интеграция организационных культур;
- общая система мотиваций.

Единство целей позволяет компаниям согласованно двигаться к их достижению, в то время как несовместимость взглядов собственников и менеджеров, отсутствие единой системы мотиваций, адаптированной применительно к персоналам объединяемых компаний, неминуемо приведет к

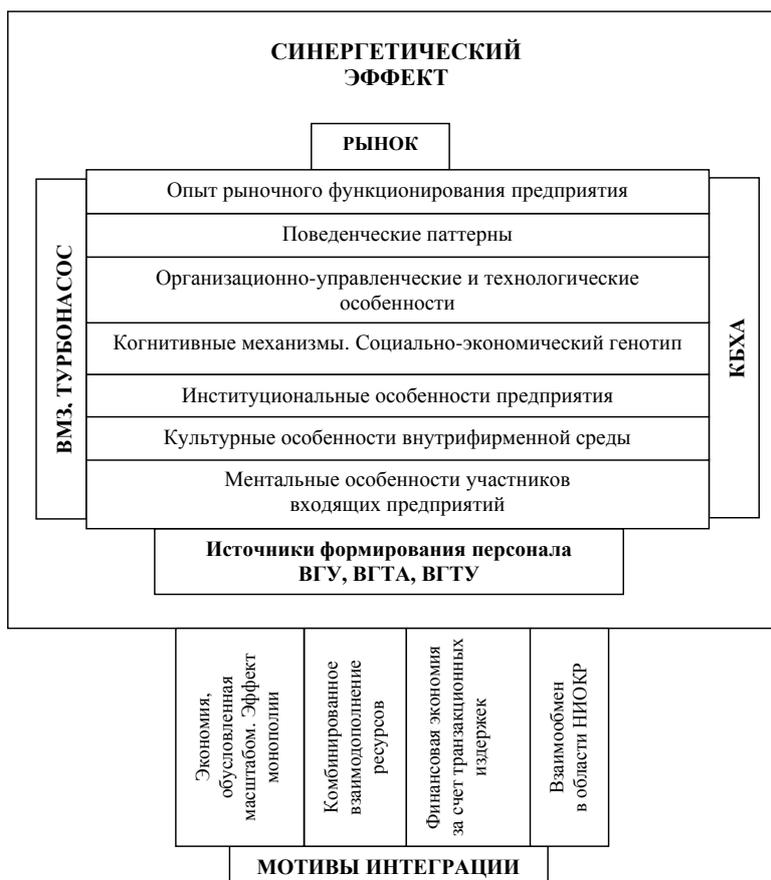


Рисунок. Составляющие синергического эффекта интеграции ВМЗ, «Турбонасос», КБХА

конфликтам внутри компании и снизит общую эффективность работы.

Учитывая, что в мире нет двух компаний с идентичными управленческими структурами, внутренней иерархией и взаимосвязями, перед началом слияния требуется определить стратегию формирования структуры будущей компании и оценить возможность слияния существующих структур. Грубое замещение организационных структур действующих компаний неминуемо приведет к потере уникальных управленческих навыков и знаний в первый период. Ограниченная адаптация организационной структуры к новым условиям работы позволит сохранить значительную часть управленческих наработок и принести новые эффективные элементы структуры в головное предприятие.

Организационная культура, пожалуй, один из наиболее консервативных инструментов управления организацией, который нельзя отменить, изменив стандарты работы и штатное расписание. Во многом она связана с традициями компании, стилем ее работы и стереотипами поведения сотрудников.

В связи с этим между внутренними культурами объединяемых компаний неизбежно возникает конфликт, основанный на стремлении к самосохранению каждой из них.

При прогнозировании возможности возникновения синергического эффекта в слияниях и поглощениях необходимо учитывать все эти составляющие. Недостаточное внимание к важности социальной составляющей интеграции приводит к появлению отрицательного синергического эффекта.

Ключевым фактором формирования организационной культуры на предприятиях, особенно в оборонно-промышленном комплексе, является персонал. Основным источником комплектования персонала этих предприятий являются вузы г. Воронежа – ВГТА, ВГУ, ВГТУ.

Рассмотрим составляющие синергического эффекта интеграции предприятий Роскосмоса г. Воронежа (см. рисунок).

Ментальный слой порождает «заводскую» модификацию мышления участников, учитывает особенности характеристики мышления индивидов

(работников, менеджеров, акционеров), способность к прогнозированию ситуации и т.п. В этот же слой следует включить и ментальные особенности групп и коллективов, принимающих участие в подготовке, принятии и реализации решений на предприятии.

Культурный слой формирует организационную культурную среду, в данном случае все три находятся в составе Роскосмоса. Отражает особенности внутрифирменной среды. Он формирует основные черты сложившегося на данном предприятии характера взаимосвязей между субъектами внутрифирменных отношений. Организационная атмосфера, координация интересов, готовность к компромиссу, навыки совместной деятельности, приемы интерпретации информации, взаимное доверие и т.д. составляют корпоративную культуру. Именно культура служит питательной средой для институциональной «флоры» предприятия, т.е. совокупности относительно устойчивых норм, правил, традиций, образцов поведения и т.п.

Институциональный слой – это система внутрипроизводственных институтов, т.е. распространяющихся на данное предприятие формальных и неформальных норм, правил, традиций, включая традиции индивидуального и группового видения работниками всего предприятия и его подразделений (подсистем), интерпретации действий руководства и работников, традиции формирования отношений в системе и др. Потенциальные и реальные институты, функционирующие на предприятии, образуют институциональное пространство предприятия.

Когнитивный слой – это знания. Базовые знания в основном формируются в высших учебных заведениях. Механизм коллективного отбора, восприятия и интерпретации информации о внешней и внутренней среде предприятия, а также переработка этой информации для экстракции и хранения знаний формируется в процессе деятельности. В результате возникает оригинальная база знаний, сосредоточенная в организации и распределенная между отдельными лицами, группами и коллективами.

Вместе вышеперечисленные слои образуют ментально-институциональный фундамент функционирования предприятия. Его изменение может происходить только в долгосрочном периоде. Воспроизводство, сохранение и эволюция этой фундаментальной структуры обеспечиваются механизмами наследственности. Для каждого данного предприятия они воспроизводят его социально-экономический генотип – совокупность наследу-

емых характеристик предприятия. В нашем случае все предприятия относятся к Роскосмосу и имеют общий социально-экономический генотип с некоторыми отличиями топ-менеджмента.

Организационно-управленческий и технико-технологический слои – это в краткосрочном плане ограничения на материальные потоки сырья и готовой продукции, а также специфичность активов, производственных и организационных технологий, в том числе особенности контрактов по реализации продукции и т.п.

Поведенческие слои составляют базу данных и знаний, относительно образцов чужого или собственного поведения. Поведенческие паттерны – «образцы» предприятия, применяемые в зависимости от внешней и внутренней ситуации. Этот фактор отражает структурированный опыт функционирования одновременно с рутинными принятия решений, включая информацию о «системных событиях». В нашем случае это сообщество Роскосмоса.

Опыт рыночного функционирования предприятия – это влияние принимаемых решений на результаты его деятельности, а также воздействие функциональной инерции на текущую работу предприятия. Опыт рыночной деятельности фиксируется в документах, он входит в личную и групповую производственную «память» работников и является важной частью интеллектуального пространства предприятия. Наибольший рыночный опыт у топ-менеджмента «Турбонасос».

Все три вышеперечисленных слоя можно представить как функциональные факторы.

Ключевой составляющей формирования ментально-институционального фундамента и функциональных факторов на предприятиях Роскосмоса является персонал. Его оценка и адаптация возможны с использованием международных стандартов серии ИСО. В частности, можно использовать стандарт ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-2011, регламентирующий оценку интегрированных систем менеджмента, в частности Приложение С – блок-схема процесса для определения и поддержания компетентности и Приложение D – необходимые личные качества [7].

Предприятия Роскосмоса г. Воронежа имеют общие ключевые составляющие ментально-институционального фундамента и функциональных факторов, и это наиболее благоприятно скажется на появлении синергетического эффекта в процессе интеграции. Регламентация организационных культур, предлагаемая нами, по единым требованиям для объединяющихся организаций, должна

увеличить синергический эффект интеграции предприятий Роскосмоса г. Воронежа.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Капитонов Э. А.* Корпоративная культура : теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.

2. *Макарченко М. А.* Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур / М. А. Макарченко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 159 с.

3. *Валюхов С. Г.* Эффективность процессов М&А и организационная модернизация (на примере предприятий ОПК в г. Воронеже) / С. Г. Валюхов, Б. Э. Гаджиметов, Е. М. Часов // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2011. – № 1. – С. 171–175.

4. *Клейнер Г. Б.* Системная парадигма и теория предприятия / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 47–69.

5. *Клейнер Г. Б.* Эволюция и модернизация теории предприятия / Г. Б. Клейнер // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2004. – № 1. – С. 123–133.

6. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право / Р. Коуз. – М. : Новое издательство, 2007. – 224 с.

7. *Гугелев А. В.* Применение ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-2011 при сертификации корпоративных стандартов / А. В. Гугелев // Вестник Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. – 2014. – № 2 (51). – С. 38–42.

*Воронежский государственный университет*

*Шукин О. С., доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и основ управления*

*Тел.: 8 (473) 228-11-60 (доб. 5151)*

*Гаджиметов Б. Э., преподаватель кафедры экономики труда и основ управления*

*Тел.: 8 (473) 228-11-60 (доб. 5151)*

*Voronezh State University*

*Schukin O. S., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Labour Economics and Management Bases Department*

*Tel.: 8 (473) 228-11-60 (доб. 5151)*

*Gadgimetov B. E., Lecturer of the Labour Economics and Management Bases Department*

*Tel.: 8 (473) 228-11-60 (доб. 5151)*