ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-2-88-98

УДК 338.24.01(045)

JEL M10

Подходы к преобразованию корпоративной культуры российского предприятия как формы развития системы управления

Ф.П. Зотов

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия
<https://orcid.org/0000-0003-3200-325X>

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблеме применения современных прогрессивных методов менеджмента по критериям эффективности и пригодности, которые без особого успеха внедряются в системы управления российскими предприятиями. Одной из причин этой проблемы является слабое состояние корпоративной культуры. Методологической основой исследования являются фундаментальные разработки ученых в области методов менеджмента и концепции по теме настоящей статьи. Применен методический инструментарий, который позволяет оценивать уровни корпоративной культуры на предприятии в исходном и преобразованном состояниях. Результатом работы являются подходы к преобразованиям для российских предприятий в качестве формы полноценного развития системы управления. Рассмотрены лучшие примеры и традиции практики транснациональных и российских компаний, ориентированных на получение значительного рыночного преимущества, как первый шаг к созданию надлежащей внутренней среды. Предложен механизм корректирующих управленческих действий (МКУД), позволяющий обеспечивать продвижение и поддержку преобразований. Сделан вывод, что результаты исследования могут быть интересны руководству российских предприятий при реформировании системы управления предприятием.

Ключевые слова: предприятие; методы менеджмента; система управления предприятием; корпоративная культура; подходы к преобразованиям

Для цитирования: Зотов Ф.П. Подходы к преобразованию корпоративной культуры российского предприятия как формы развития системы управления. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(2):88-98. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-2-88-98

ORIGINAL PAPER

Approaches to Transforming the Corporate Culture of a Russian Enterprise as a Form of the Management System Development

F.P. Zotov

Ural State Economic University, Yekaterinburg, Russia
<https://orcid.org/0000-0003-3200-325X>

ABSTRACT

The paper considers the problem of applying modern progressive management methods according to the criteria of efficiency and suitability, which are introduced into management system of Russian enterprises without much success. One of causes of this problem is the weak state of the corporate culture. The methodological basis of this study is the fundamental development of scientists in the scope of management methods and concepts on the paper's subject. There is applied the methodical apparatus, that allows to evaluate of corporate culture levels in the enterprise in the initial and transformed states. The result of the work is approaches to transformations for Russian enterprises as a form of full-fledged development of the management system. The best examples and traditions of the practice of transnational and

© Зотов Ф.П., 2020

Russian companies, focused on obtaining a significant market advantage, are considered as the first step to creating an appropriate internal environment. The mechanism of corrective management actions (CMAM) is proposed, which allows for the promotion and support of transformations. The conclusion is that results of the study may be of interest to the leadership of Russian enterprises in reforming the enterprise management system.

Keywords: enterprise; management methods; enterprise management system; corporate culture; transformation approaches

For citation: Zotov F.P. Approaches to transforming the corporate culture of a Russian enterprise as a form of the management system development. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(2):88-98. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-2-88-98

Введение

Культура предприятия находится в основе высокого уровня эффективности и безопасности бизнеса. Успешное развитие бизнеса происходит в первую очередь в тех компаниях, руководство которых направляют ресурсы на развитие персональной мотивации, изменение стиля управления, обмен информацией и сотрудничество с персоналом. Опираясь на указанные элементы, возможно усиливать и другие, более технологически ориентированные инициативы. Общим результатом ожидается приобретение существенного рыночного преимущества.

Анализ литературных источников показал, что в зарубежной и российской литературе вопросы сущности, структуры, типологии культуры предприятия рассмотрены достаточно подробно. Однако вопросы преобразований проработаны не в полной мере.

Далее по тексту статьи используется распространенное и часто используемое понятие — «корпоративная культура». В этом аспекте понимается более «широкий образ предприятия, совокупность ее целей, ценностей, правил поведения и нравственных принципов работников, подходов к делу и общих представлений» [1].

Материал и методы исследования

Корпоративная культура рассматривается в настоящей работе с позиции важнейшего ресурса, способного обеспечить надлежащими условиями развитие системы управления предприятием. Ее концепция как феномена, влияющего на эффективность бизнеса, изложена в книге консультантов агентства BCG Т. Дила и А. Кеннеди [2]. Дж. Коттер и Дж. Т. Питерс и Р. Уотерман отметили, что этот феномен является важным фактором экономического успеха деятельности фирмы [3]. Хескетт определил 2 уровня корпоративной

культуры — поведение и ценности [4]. По мнению Э. Шейн и В. Сате, эти уровни проявляются на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, но сущность заключается в скрытых убеждениях людей [5].

Дж. Лайкер и М. Хосеус проводили свои исследования на предприятиях корпорации Toyota, расположенных за пределами Японии [6]. Ими были выделены уже 3 уровня:

1. Поведение сотрудников — отражает неповторимость, индивидуальность предприятия и обнаруживается в его миссии, целях, кодексах, нормах, традициях и ритуалах. Оно проявляется, в частности, через поддержание личного рабочего пространства, понимание обязанностей, соблюдение дисциплины и через действия в рамках документированных процедур.

2. Нормы и ценности. К первым отнесены принятые всеми сотрудниками правила поведения, ко вторым — принципы, в соответствии с которыми люди мыслят и действуют. Например, предоставленная людям возможность постоянно выявлять проблемы и улучшать систему управления предприятием (производственную систему).

3. Основополагающие убеждения. Этот уровень проявляется через совместимость интересов персонала и руководства предприятия; через необходимость в профсоюзах, чтобы ежедневно бороться за свои права; через отношение к работе, которая понимается людьми или как способ зарабатывать деньги на жизнь, или как способ вносить личный вклад в прирост общественно полезного продукта.

Выделенные уровни позволяют исследовать корпоративную культуру на предприятиях. По уровням можно изучать образцы поведения и действий, которых придерживаются работники конкретного предприятия.

Помимо уровневого подхода известен системный подход, предложенный Ф. Харрисом и Р. Мораном [7]. Модель этих специалистов рассматривается как система, в которой можно выделить не менее 10 ключевых элементов, таких как:

- 1) осознание сотрудником себя и своего места в организации;
- 2) построение и развитие коммуникационной системы, а также язык общения;
- 3) внешний вид сотрудников и их представления о себе в трудовой деятельности (строгая корпоративная культура характеризуется наличием униформы, разнообразие рабочей одежды указывает на присутствие в организации множества микрокультур);
- 4) культура приема пищи, включая наличие или отсутствие столовых или буфетов, участие администрации организации в оплате расходов, совместное или раздельное питание сотрудников с различным рабочим статусом и т.п.;
- 5) осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или как пустая трата времени);
- 6) взаимоотношения между людьми (уровень конфликтности, способы ее понижения);
- 7) ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предложений и ожиданий в отношении определенного типа поведения);
- 8) мировоззрение (вера в справедливость, успех, свои силы, руководство);
- 9) развитие и самореализация сотрудника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу);
- 10) трудовая этика и мотивирование (отношение к труду как ценности или как к повинности).

У. Оучи описывает показатели результативности системы управления предприятием, сформированной на основе корпоративной культуры. К таковым отнесены, в частности, высокая производительность труда и минимальное число конфликтов и неразрешенных противоречий [8]. С.В. Лобова, Е.В. Чащина и Т.В. Братарчук сформировали концептуальную модель для реализации парадигмы высокопроизводительного труда на предприятии путем создания благоприятной социальной среды [9]. Г. Гетеле, Т. Ли, Т. Арриве показали необходимость применения теории корпоративной социальной ответственности (КСО) для достижения высокого уровня конкурен-

тоспособности и репутации малых и средних предприятий [10]. Л. Чезано, А. Родригес, Ф. Марлон с соавторами выделили факторы устойчивого развития (мышление, экологическое сознание, ориентация на обучение и процессы принятия решений) среди других факторов, которые поддерживают динамические способности системы управления [11].

Рядом исследователей разработан методический инструментарий оценки корпоративной культуры, направленный на определение ее текущего состояния. А.С. Вавиловой проведен анализ разработок К. Камерона и Р. Куинна, а также Г. Хофштеде и Д. Боллинже [12].

Первыми двумя исследователями предложен инструментOCAI (от англ. Organizational Cultures Analyze Instrument), который характеризует один из 4-х типов:

1. Бюрократический (оделинистский). Отношения структурированы. Цели направлены на обеспечение стабильности и предсказуемости. Правила формализованы. Ценностями являются распределение полномочий, стандартизация процедур, разработанность механизма учета и контроля.

2. Рыночный (триумфистский). Поведение построено на стремлении побеждать в результате конкурентной борьбы. Ориентированность на результат определяется размерами рыночной доли и прибыли.

3. Адхократический (новелтистский). Ориентация на новаторство и экспериментирование, творческий характер труда. В перспективе ожидается быстрый рост и обретение новых ресурсов.

4. Клановый (дивотидлистский). Межличностные отношения построены на доверии и преданности. Придается значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Применение инструментаOCAI основано на значениях шкал «стабильность — гибкость» и «внутренняя ориентация — внешняя ориентация» [13].

В свою очередь, Г. Хофштеде и Д. Боллинже предложена методика оценки корпоративной культуры, основанная на интегральном подходе. В ее основу были положены 4 основные характеристики: дистанция власти, стремление к избеганию неопределенности, индивидуализм — коллективизм, мужественность — женственность [14]. Стремясь внести новизну в эту область исследования, Е. Ли, М. Хаве, П. Крайсер рассмотрели роль индивидуализма и коллективизма в содействии предприни-

матерской ориентации [15]. А.С. Вавиловой был сделан вывод, что указанные разработки пригодны для исследования, но для каждой конкретной задачи требуется адаптация применяемых средств и приемов [12].

Ряд специалистов указывают на слабое текущее состояние корпоративной культуры¹, которое проявляется в:

1) низком уровне дисциплины (выполнение работы по принципу «работа не волк, в лес не убежит», неисполнительность, попытки избежать дополнительных нагрузок, ответственности, решение личных проблем в рабочее время);

2) отсутствии слаженности в труде (структурные подразделения работают по принципу «каждый за себя»; недостаточность взаимодействия между смежными подразделениями; нередко конфликтные ситуации на границах ответственности);

3) несбалансированности в управлении (увлеченность руководства оперативными вопросами и совещаниями; низкая управляемость процессами; недоверие к информации о положении дел «на местах»; распределение работ и предпочтений по принципу «старички и молодые»; интриги, доносы и пр.).

Справедливости ради отмечается, что указанное состояние является не только российской проблемой. Оно характерно также для постоянного приложения усилий работодателей и немецкого, и французского, и английского происхождения. Однако в западных компаниях отмечается высокий процент вовлеченности работников в цели руководства компаний, чего нет на отечественных предприятиях. И это веский аргумент в пользу корпоративной культуры западных компаний.

Результаты исследования и их обсуждения

В статье исследованы возможные подходы к преобразованиям корпоративной культуры, которые могут быть пригодны руководству отечественного предприятия в мероприятиях по развитию системы управления. Приведены примеры наработанной практики в российских и зарубежных компаниях для достижения более глубокого понимания феномена корпоративной

культуры и наглядного представления решаемых задач в перспективе.

Первый подход. *Стажировка работников филиалов на предприятиях головной компании.* Корпоративная культура в транснациональных компаниях (Toyota, Ford, Sony, Starbucks, Coca-Cola, McDonald's и др.) является бесценной традицией и незаменимым ресурсом, которые формируют высокий уровень дисциплины, слаженность работ в командах, приоритеты стратегическим вопросам. Создавая филиалы в России, руководство западных и азиатских компаний сталкивается с указанными проблемами неподготовленности к преобразованиям. Поэтому они вводят образцы своей фирменной культуры.

Как отмечено консультантами ООО «Компания АМИ Систем», эту задачу транснациональные компании решают, стажировав набранный в России персонал на предприятиях головной компании. Менеджеры, специалисты инженерных и рабочих профессий повышают свой профессиональный уровень и перенимают компоненты фирменной культуры, вливаясь в команды, члены которых дисциплинированы и исполнительны². Они вынуждены копировать и осваивать поведение своих новых коллег в течение нескольких месяцев. Возвращаясь в свой филиал, люди становятся приверженцами нового коллективного мышления. Так познаются правила и принципы культуры компании, которые превращаются в новые привычки и начинают управлять рабочими действиями.

В конечном счете работники филиала начинают работать так же продуктивно, как и их коллеги в головной компании. Стажировка считается затратным средством управления персоналом. Очевидно, что западные и азиатские компании не стали бы нести значительные траты, если бы можно было сподвигнуть людей на слаженный производительный труд более экономными методами стимулирования. Но так как другие методы (системы ключевых показателей продуктивности, премирования, штрафов и пр.) не изменяют качественно труд людей, транснациональные компании вынуждены стажировать работников на своих территориях.

Второй подход. *Доведение изменений в поведенческих стереотипах работников до автоматизма.* Дей-

¹ Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. *Аналитический вестник*. 2016;628(29):8–49.

² Научная мотивация труда. URL: <https://www.ami-system.ru/nauchnaya-motivatsiya-truda> (дата обращения: 21.01.2020).

ствия людей начинают меняться, когда руководство предприятия решается на преобразования в поведенческих стереотипах и коллективном мышлении. Всякая культура предписывает человеку определенное типовое поведение, при котором человек машинально поступает определенным образом. Отмечается, что до 95% человеческих действий основано на автоматизмах³. Люди, которые начинают работать на конкретном предприятии, вынуждены адаптироваться к новой культуре, чтобы себя чувствовать комфортно в коллективе. Постепенно изменения в поведенческих стереотипах работника становятся привычными и человек продолжает работать именно так, как принято в рамках новой корпоративной культуры. Россияне, которые иммигрировали в США, Канаду, Германию, Австралию и работают в компаниях за рубежом, ничем не уступают в производительности труда своим местным коллегам, а за счет креативности мышления даже превосходят их.

На первый взгляд, получается парадокс — на Западе россиян хвалят, а у себя дома мы работаем непродуктивно. На самом деле, это говорит о том, что производительность труда зависит не столько от компетентности работника, сколько от внутренней поведенческой среды, в которой он находится. Работники вынуждены адаптироваться к новым условиям труда, которые способствуют высокопроизводительному труду.

Третий подход. *Административный подход в тенденциях цифровизации управления.* Это механистический подход, в рамках которого достаточно продолжительно и широко применяются методики и инструменты из пакета управления бизнесом западных компаний. Большей частью это пакеты информационных технологий (ИТ). Из наиболее популярных в последнее время выделяют технологии управления рабочей силой (от англ. workforce management) и управления развитием сотрудника (от англ. talent management).

Применение этих технологий способствует решению классических задач научной организации труда (НОТ), таких как:

- организация рабочих мест;
- рационализация методов труда;
- оптимизация нормирования труда;
- подготовка рабочих кадров [16].

Управление эффективностью рабочего времени достигается приемами нормирования, хронометража и фотографии рабочего времени. В сущности, информационные технологии являются развитием базовых положений НОТ времен плановой экономики в СССР, но уже на принципиально ином уровне цифровизации экономики⁴.

Четвертый подход. *Аутсорсинг функций.* Это эффективный подход, который достаточно охотно и успешно применяется руководством российских предприятий и работает по принципу «нет функции — нет проблемы» (по аналогии с принципом «нет человека — нет проблемы»). В НОТ это называлось совершенствованием форм разделения труда. Непрофильные функции, а также те, в которых можно выделить типовые, одинаковые или сходные алгоритмы действий для многих предприятий, массовые или стандартные операции — все они могут быть идентифицированы и переданы на аутсорсинг. Установлено, что с применением этого подхода принятие решений становится более оперативным, а затраты и риски снижаются⁵.

Пятый подход. *Формирование кодекса этики.* Этот подход является нормативной основой и частью уровней корпоративной культуры, установленных в методическом инструментарии [5, 6]. В практике деятельности компании кодекс этики формируется руководством и собственниками как свод правил индивидуального и коллективного поведения, который определяет ценности для работников и внешних заинтересованных сторон и описывает ожидания при условии соблюдения правил этичного ведения бизнеса. Правила позволяют руководству предприятия регулировать отношения людей внутри коллектива и с внешними сторонами. Они выражаются в формировании поведения сотрудников компаний применительно к:

1. Организации рабочего места. Используются инструменты, позволяющие сократить дефекты, брак, отходы и переделки исправляемого брака, которые могут быть объединены, например, в методику дзидока (jidoka), включающую в себя защиту от ошибочных действий; автономизацию трудовых операций (применение оборудования, которое способно самостоятельно обнаруживать дефект, остановиться и сигнализировать о проблеме); поиск причины возникновения отклоне-

³ Сколько платят за хаос российские компании. URL: <https://hbr-russia.ru/partnyerskie-materialy/partnyerskiy-material/a24401> (дата обращения: 23.01.2020).

⁴ Там же.

⁵ Там же.

ния; перенос наблюдений с готовой продукции на параметры процесса; стандартизацию (доступное для работника описание правильного выполнения критичных и важных с точки зрения качества операций) [17].

2. Трудовым отношениям. Принимается точка зрения, что промахи вследствие забывчивости, перепутывания действий, неправильного считывания, ложной интерпретации, заблуждений, незнания или невнимательности возможны и неизбежны. Их следует вскрывать и нельзя замалчивать. Считается, что работник должен не просто выучить, где может быть опасность, а должен ее чувствовать и уметь самостоятельно выявлять. Таким образом, формируется философия предотвращения ошибок. На ней строится отношение к охране труда, которое поддерживается коллективом. В тренировочных центрах при японских предприятиях работники отрабатывают правильные действия при работе с опасностями. Благоприятный климат на рабочем месте поддерживается за счет того, что полностью отсутствует система наказаний за нарушения требований безопасности. Вместо наказаний работает общественное порицание коллектива. Именно высокий уровень ответственности на японских предприятиях позволяет им достигать значимо высокие результаты от применения общепринятых в мире методов управления охраной труда [18].

Поиск новых подходов к развитию корпоративной культуры также актуален для собственников и высшего менеджмента российских компаний, прежде всего нефтяных корпораций. Анализ информации с их официальных сайтов подтверждает интерес к этой теме. Так, основные положения корпоративной культуры ПАО «ЛУКОЙЛ» провозглашены в Кодексе деловой этики согласно протоколу заседания Совета директоров от 11.12.2018. Этим документом устанавливаются единые подходы поведения для всех работников компании независимо от их служебного положения и местонахождения, применение которых позволяет:

- руководствоваться положениями кодекса в ежедневной работе;
- с уважением относиться к коллегам по работе;
- заботиться о сохранности активов компании и ее репутации;
- ответственно обращаться с информацией и не разглашать сведения конфиденциального характера;

- избегать конфликта интересов;
- с неприятием относиться к коррупции и мошенничеству;
- заботиться о состоянии окружающей среды, собственной безопасности и безопасности окружающих;
- при наличии сомнений относительно соблюдения этических принципов обращаться за помощью к своему непосредственному руководителю.

Главными ценностями корпоративной культуры ПАО НК «Роснефть» объявлены лидерство, результативность, добросовестность, безопасность⁶. В компании сформирован «Кодекс деловой и корпоративной этики», утвержденный 05.06.2015. В этом документе отмечено, что в коллективе создается атмосфера взаимного уважения, где каждого ценят за профессиональные навыки, знания и опыт, где созданы условия для реализации творческого потенциала всех сотрудников. Руководство стремится к тому, чтобы исполнителей отличали приверженность корпоративным интересам, высокий профессионализм, желание и умение работать в команде.

В общедоступном документе «Положение о корпоративной этике ПАО «Сургутнефтегаз»», утвержденном 05.10.2018, установлены цели и задачи компании, включающие вопросы развития корпоративной культуры, помимо вопросов повышения ответственности, регламентации поведения, исключения риска, вовлечения в коррупционную деятельность⁷.

В исследовательской практике автора имело место участие в формировании Кодекса этики на небольшом российском предприятии ООО «Ди-Пи-Ай Групп» (далее — Общества) в рамках установления системы менеджмента (табл. 1). Этический кодекс здесь был сформирован под давлением рынка зарубежных потребителей продукции и введен приказом директора № 8 от 15.03.2019⁸.

Представляется перспективным проводить развитие системы управления российскими предприятиями через освоение положений этического кодекса, несмотря на их формализованность.

⁶ Кодекс деловой и корпоративной этики «НК «Роснефть». URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Kodeks_rus.pdf (дата обращения: 23.01.2020).

⁷ Положение о корпоративной этике ПАО «Сургутнефтегаз». URL: <https://www.surgutneftegas.ru/investors/documentation/vnutrennie-dokumenty/> (дата обращения: 23.01.2020).

⁸ Официальный сайт DPI Group. URL: www.dpigroup.ru (дата обращения: 23.01.2020).

Таблица 1 / Table 1

**Основные положения Этического кодекса ООО «Ди-Пи-Ай Групп» /
The main regulations of the Ethics Code of LLC "D&P Group"**

Структура / Structure	Основные положения / Main regulations
Общие положения / General regulations	Объявлено о ценностях Общества, включая честность и открытость, взаимную выгоду, разумный компромисс, безоговорочное выполнение обязательств перед контрагентами / The values of the Company have been announced, including honesty and openness, mutual benefit, reasonable compromise, unconditional fulfillment of obligations to contractors
Базовые принципы / Basic principles	Заявлено о выполнении и поддержке запрещения детского труда, дискриминации, принудительного труда, жестокого обращения с людьми, а также соблюдения законодательства в вопросах вознаграждения за труд, норм продолжительности рабочей смены, обеспечения постоянной занятости, соблюдения прав работника на свободный выбор места работы, на свободу участия в ассоциациях, профсоюзах и на заключение коллективных договоров / There has been declared in associations the implementation and support of the prohibition of child labor, discrimination, forced labor, cruel treatment of people, as well as compliance with the legislation on remuneration for work, the norms of the duration of the shift, ensuring permanent employment, respect for the employee's right to a free choice of job, to participation freedom, trade unions and collective bargaining
Политика Общества в области социальной ответственности / Social Responsibility Policy	Заявлено о стремлении создавать надлежащие условия для труда, привлекающие достойных людей и обеспечивающие их профессиональный рост на благо процветания нашего бизнеса. Заявлено об установке, поддержке и улучшении процедур системы менеджмента социальной ответственности на основе критериев стандарта SA 8000:2014 / The desire to create appropriate working conditions, attracting worthy people and ensuring their professional growth for the prosperity of our business, has been declared. It was announced that the system of social responsibility management system was established, supported and improved on the basis of the criteria of standard SA 8000:2014
Политика Общества в области охраны здоровья и безопасности труда / Company Health and Safety Policy	Приняты обязательства исключать опасности и снижать риски в области охраны труда, создавать надлежащие условия на каждом рабочем месте для предупреждения производственных травм и ущерба для здоровья. Заявлено об установке, поддержке и улучшении процедур системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда на основе критериев стандарта ISO 45001:2018 / An obligation has been made to eliminate hazards and reduce risks in the field of labor protection, to create appropriate conditions at every workplace to prevent work-related injuries and damage to health. It is announced that the system of management of occupational health and safety based on the criteria of the standard ISO 45001:2018 is installed, supported and improved
Экологическая политика Общества / Environmental Policy	Выражено стремление рационально использовать все виды ресурсов при обращении нашей продукции на рынке. Отдается предпочтение тем партнерам, деятельность которых удовлетворяет таким требованиям. Заявлено об установке, поддержке и улучшении процедур системы экологического менеджмента на основе критериев стандарта ISO 14001:2015 / The desire is expressed to rationally use all types of resources when circulating our products on the market. Preference is given to those partners whose activities satisfy such requirements. It is announced that the environmental management system procedures are being installed, maintained and improved based on the criteria of ISO 14001:2015
Отношения с собственниками / Owners relations	Оценено доверие, оказанное Обществу собственниками / There was evaluated the trust placed on the Company by the owners
Отношения с потребителями / Consumers relations	Выражено уважительное отношение ко всем потребителям нашего продукта и определена задача поставлять потребителям товары и сервис наивысшей ценности для достижения удовлетворения их потребностей и ожиданий / Respect was expressed for all consumers of our product and the task was set to supply consumers with goods and services of the highest value in order to meet their needs and expectations
Отношения с поставщиками / Suppliers relations	Отражено обязательство способствовать развитию долгосрочных отношений, повышать конкурентоспособность и надежность совместного бизнеса / Reflected commitment to promote the development of long-term relationships, increase the competitiveness and reliability of joint business
Отношения с органами власти / Authorities relations	Заявлено об отношениях на базе уважительного исполнения закона и иных правовых норм применительно к бизнесу и гражданской позиции / Declared a relationship based on respectful enforcement of the law and other legal norms in relation to business and citizenship
Отношения с конкурентами / Relations with competitors	Выражена убежденность в том, что честная конкуренция является одним из важнейших условий развития бизнеса / Confidence expressed that fair competition is one of the most important conditions for business development
Заключение / Conclusion	Предложено сотрудникам поддерживать соблюдение этических норм в конкретных нормативных документах, относящихся к их работе в Обществе / It is proposed to employees to maintain compliance with ethical standards in specific regulatory documents related to their work in the Company

Источник / Source: DPIGroup. URL: www.dpigroup.ru (дата обращения: 23.01.2020) / DPIGroup. URL: www.dpigroup.ru (accessed on 23.01.2020).

Шестой подход. «Действуй как Toyota». Данный подход весьма активно рекомендуется к применению руководству предприятий российской экономики. Он известен как непосредственное внедрение концепций Lean, 6 sigma и прочих аналогов. С начала нулевых годов нашего века продвижение методического инструментария этого подхода проводится со стороны многочисленных провайдеров и консультантов. А в последнее время он реализуется со стороны Минэкономразвития РФ в национальном проекте «Повышение производительности труда и поддержка занятости населения»⁹. Важно отметить, что вопросы преобразования корпоративной культуры российских предприятий в проекте затронуты лишь косвенно.

Одним из наиболее уважаемых консультантов в этой области Майклом Вебером признано, что применение новых методов управления на российских предприятиях оборачивается неудачей, если:

- руководство не определится, как следует вовлекать работников своего предприятия в реализацию преобразований;
- не работают межфункциональные команды для совместного выполнения задач в масштабе всего предприятия;
- если важные данные, отражающие реальные производственные проблемы, не собираются, а реализация системы ключевых показателей продуктивности (от англ. Key Performance Indicators, KPI) у руководства предприятия отнимает больше всего времени;
- если не реализуются корректирующие действия, устраняющие первопричины проблем;
- если финансовые подразделения не готовы к участию расчета экономического эффекта от реализации преобразований [19].

В настоящей статье этот подход предложен в аспекте распространения корпоративной культуры компании Toyota на производственные площадки, функционирующие за пределами Японии [6].

На Toyota считают, что прежде чем вводить новые методы управления и изменять процессы, необходимо изменять основополагающие убеждения работника, которые воспитываются фирменной культурой. В западных компаниях склонны

считать иначе и рассматривают организационные новшества как набор инструментов для достижения целей. Компании, пытающиеся реализовать у себя изменения, часто не понимают важность преобразований в поведении, сознании и убеждениях людей. Корпоративная культура, ориентированная только на количественные результаты, препятствует принципам совершенствования процессов системы управления. Поэтому ее целесообразно преобразовывать.

На примере Toyota выработаны рекомендации, которые могут быть полезны руководству российского предприятия [6]:

1. Необходимо четко сформулировать цель преобразований, ориентированных как переход с краткосрочных на долгосрочные результаты.
2. Если предприятие настроено на краткосрочные результаты, применение новых методов управления не целесообразно.
3. Лидерам предприятия важно персонально понимать и практиковать результаты преобразований.
4. Рекомендуется принимать многие принципы и ценности, однако не рекомендуется копировать саму модель.
5. Преобразование необходимо, однако механический перенос модели редко бывает успешным.
6. Рекомендуется начинать с анализа сильных и слабых сторон существующей корпоративной культуры и опираться на ее преимущества.
7. Важно правильно соотносить ресурсы между глубоким применением методов управления для стимулирования преобразований на небольших участках и широким разворачиванием методов управления во всей компании.
8. Программу преобразований можно разбить на осуществимые этапы и рассматривать любой этап как предварительный, подлежащий обдумыванию и корректировке.
9. Начать можно с личностного развития людей под руководством хорошо обученных наставников (сэнсэев) и постепенно передавать ответственность людям на цеховом уровне.
10. Рекомендуется поэтапно выстраивать структуры, поддерживающие развитие сотрудников, сначала — ради ликвидации того, что препятствует преобразованиям, а потом — чтобы создать структуры, поддерживающие непрерывное совершенствование сотрудников и процессов.

⁹ Вести с полей: как регионы РФ реализуют Программу повышения производительности? URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/regiony-programma.html (дата обращения: 23.01.2020).

11. Важно делать вложения в реализацию потенциала сотрудников, потому что люди являются источником конкурентного преимущества компании.

Руководству российского предприятия важно оценить текущее состояние корпоративной культуры. Здесь, в том числе, могут быть пригодны методики исследований, упомянутые в настоящей работе [13, 14]. Представляется целесообразным предложить средства преобразований. Такие средства могут быть пригодны в форме механизма корректирующих управленческих действий (МКУД)¹⁰. Механизм отличается тем, что в его структуру включены межфункциональные команды, надлежащее методическое обеспечение, алгоритм действий «у источника отклонения». Ставится и преследуется цель изменить текущее состояние и оказать методологическую поддержку усилиям и действиям менеджмента и собственников предприятия по совершенствованию и развитию системы управления. МКУД характеризуется направленным воздействием на достижение ожидаемого экономического результата. Предложенное средство не противоречит определению экономического механизма как «совокупности методов и средств воздействия на экономические процессы и их регулирования»¹¹. В методологии проектного подхода «корректирующие действия» понимаются как набор организационно-технических мероприятий решения проблем.

¹⁰ Зотов Ф.П., Астратова Г.В. Механизм управления экономическим результатом проекта совершенствования системы управления промышленным предприятием. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41237892> (дата обращения: 19.02.2020).

¹¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М; 2017. 512 с.

Особенность МКУД состоит в том, что эти действия отнесены исключительно к действиям менеджмента предприятия на всех его уровнях. Проведенная оценка пригодности применения предложенного средства преобразований подтверждает возможность управления ожидаемым экономическим результатом в проектах развития системы управления предприятием. Результаты применения механизма позволяют демонстрировать практическую значимость результатов преобразований корпоративной культуры.

Заключение

В настоящей работе актуализирована тема корпоративной культуры российского предприятия с позиции ее совершенствования. На основе проведенного обзора теоретических и методических положений сделан вывод о том, что этот феномен в менеджменте может быть подвергнут изменениям.

Практическая значимость статьи состоит в предоставлении руководству отечественного предприятия пакета подходов к преобразованиям. Выбор пригодного подхода предложено делать индивидуально каждому руководителю ввиду того, что само предприятие представляется самостоятельным организмом. Далее, опираясь на выбранный подход к преобразованиям, руководству предложено ставить перспективные экономические задачи в контексте развития или реформирования системы управления.

Рекомендуется рассматривать корпоративную культуру как новую форму развития системы управления предприятия и освоения методов управления наиболее эффективным и социально-приемлемым способом [20].

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Макаrenchенко М.А. Исследование организационной культуры Санкт-петербургских предприятий. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2004;(3):53–77.
2. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. New York: Basic Books; 2000. 232 p.
3. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2011. 528 с.
4. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate culture and performance. New York: Free Press; 1992. 224 p.
5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2002. 336 с.
6. Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2016. 354 с.
7. Moran R.T., Harris Ph.R., Moran S.V. Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century. Amsterdam, Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann; 2011. 570 p.

8. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. Пер. с англ. М.: ЭКО; 2009. 324 с.
9. Lobova S.V., Chadina E.V., Bratarchuk T.V. Implementation of the paradigm of high productive culture at an enterprise through the creation of a favorable social environment. *Quality – Access to Success*. 2018;19(S 2):98–102.
10. Getele G.K., Li T., Arrive T.J. Corporate culture in small and medium enterprises: Application of corporate social responsibility theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020;27(2):897–908. DOI: 10.1002/csr.1853
11. Cezarino L.O., Rodrigues Alvez M.F. et al. Dynamic capabilities for sustainability: Revealing the systemic key factors. *Systemic Practice and Action Research*. 2019;32(1):93–112. DOI: 10.1007/s11213–018–9453-z
12. Вавилова А.С. Анализ методик исследования организационной культуры органов местного самоуправления. *Омский научный вестник*. 2010;(2):79–82.
13. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2001. 320 с.
14. Хофстеде Г. Типология организационной культуры. URL: http://www.corpculture.ru/content/tipologiya_korporativnykh_kultur_g_khofstede (дата обращения: 23.01.2020).
15. Lee Y., Howe M., Kreiser P.M. Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2019;37(2):125–152. DOI: 10.1177/0266242618809507
16. Гудз Н.А., Монахова Н.А. История развития отечественных производственных систем. *Методы менеджмента качества*. 2017;(4):22–29.
17. Розенко Н. Дзидока, или Правильный процесс дает правильные результаты. URL: <http://www.cfin.ru/management/manufact/jidoka.shtml> (дата обращения: 15.01.2020).
18. Фомин А.В., Лапаева О.А., Смолин А.В., Михно М.В. Особенности культуры труда на японских предприятиях. *Уголь*. 2018;(2):61–66. DOI: 10.18796/0041–5790–2018–2–61–66
19. Вейдер М. Зачем вы хотите зря потратить деньги на реализацию Lean, если она обречена на неудачу? URL: <http://www.leanforum.ru/expert250/blog/message578.html> (дата обращения: 21.01.2020).
20. Zotov F. P. Formation of a model for tracking and supporting the development of an enterprise management system. In: Proc. 1st Int. Volga Region conf. on economics, humanities and sports (FICEHS 2019). Kazan: University of Management “TISBI”, Naberezhnye Chelny; Kamsk Scientific Center; 2019:452–457. (Advances in Economics, Business and Management Research. Vol. 114). DOI: 10.2991/aebmr.k.200114.107

REFERENCES

1. Makarchenko M.A. Research of the organizational culture of Saint Petersburg enterprises. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*. 2004;(3):53–77. (In Russ.).
2. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. New York: Basic Books; 2000. 232 p.
3. Peters T., Waterman R. In search of excellence. Lessons from America's best run companies. New York: HarperBusiness Publ.; 2006. 400 p. (Russ. ed.: Peters T., Waterman R. V poiskakh sovrushenstva. Uroki samykh uspeshnykh kompaniy Ameriki. Moscow: Alpina Publisher; 2011. 528 p.).
4. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate culture and performance. New York: Free Press; 1992. 224 p.
5. Shane E.H. Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ.; 1992. 464 p. (Russ. ed.: Schein E.H. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo. St. Petersburg: Piter; 2002. 336 p.).
6. Liker J.K., Hoseus M. Toyota culture. The heart and soul of the Toyota way. New York: McGraw-Hill Book Co.; 2008. 562 p. (Russ. ed.: Liker J.K., Hoseus M. Korporativnaya kul'tura Toyota: uroki dlya drugikh kompanii. Moscow: Alpina Publisher; 2016. 354 p.).
7. Moran R.T., Harris Ph.R., Moran S.V. Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century. Amsterdam, Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann; 2011. 570 p.

8. Ouchi W.G. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. New York: Avon Books; 1993. 255 p. (Russ. ed.: Ouchi W. Metody organizatsii proizvodstva: yaponskii i amerikanskii podkhody. Moscow: EKO; 2009. 332 p.).
9. Lobova S.V., Chadina E.V., Bratarchuk T.V. Implementation of the paradigm of high productive culture at an enterprise through the creation of a favorable social environment. *Quality — Access to Success*. 2018;19(S 2):98–102.
10. Getele G.K., Li T., Arrive T.J. Corporate culture in small and medium enterprises: Application of corporate social responsibility theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020;27(2):897–908. DOI: 10.1002/csr.1853
11. Cezarino L.O., Rodrigues Alvez M.F. et al. Dynamic capabilities for sustainability: Revealing the systemic key factors. *Systemic Practice and Action Research*. 2019;32(1):93–112. DOI: 10.1007/s11213–018–9453-z
12. Vavilova A.S. Analysis of research methods of organizational culture of local authorities. *Omskii nauchnyi vestnik = Omsk Scientific Bulletin*. 2010;(2):79–82. (In Russ.).
13. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley Publ. Co.; 1998. 288 p. (Russ. ed.: Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury. St. Petersburg: Piter; 2001. 320 p.).
14. Hofstede G. Typology of organizational culture. URL: http://www.corpculture.ru/content/tipologiya_korporativnykh_kultur_g_khofstede (accessed on 01.23.2020). (In Russ.).
15. Lee Y., Howe M., Kreiser P.M. Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2019;37(2):125–152. DOI: 10.1177/0266242618809507
16. Gudz N.A., Monakhova N.A. History of domestic production systems. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*. 2017;(4):22–29. (In Russ.).
17. Rozenko N. Jidoka, or, the right process gives the right results. URL: <http://www.cfin.ru/management/manufact/jidoka.shtml> (accessed on 01.15.2018). (In Russ.).
18. Fomin A.V., Lapaeva O.A., Smolin A.V., Mikhno M.V. Specific features of the Japanese enterprises work culture. *Ugol' = Russian Coal Journal*. 2018;(2):61–66. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041–5790–2018–2–61–66
19. Wader M. Why do you want to waste money on the implementation of Lean, if it is doomed to failure? URL: <http://www.leanforum.ru/expert250/blog/message578.html> (accessed on 01.21.2020). (In Russ.).
20. Zotov F.P. Formation of a model for tracking and supporting the development of an enterprise management system. In: Proc. 1st Int. Volga Region conf. on economics, humanities and sports (FICEHS 2019). Kazan: University of Management “TISBI”, Naberezhnye Chelny: Kamsk Scientific Center; 2019:452–457. (Advances in Economics, Business and Management Research. Vol. 114). DOI: 10.2991/aebmr.k.200114.107

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Федор Павлович Зотов — кандидат технических наук, доцент, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия
fzotov@inbox.ru

ABOUT AUTHOR

Fedor P. Zotov — Cand. Sci. (Techn.), Associate Professor, the Quality Management Department, Ural State Economic University, Yekaterinburg, Russia
fzotov@inbox.ru

Статья поступила в редакцию 04.03.2020; после рецензирования 19.03.2020; принята к публикации 07.04.2020. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 04.03.2020; revised on 19.03.2020 and accepted for publication on 07.04.2020.

The author read and approved the final version of the manuscript.