

# **Арсений Брыкин: «С точки зрения бизнес-амбиций корпоративная культура формируется сверху»**

В рамках масштабного исследования корпоративных культур российского бизнеса, реализуемого группой аналитических и экспертных центров (ЦСП «Платформа», РАСО, «Скан-Интерфакс», НИУ ВШЭ) публикуем экспертную колонку Арсения Брыкина – директора консорциума «Базис» (ассоциация организаций высокотехнологичных отраслей), доктора экономических наук, профессора Финансового университета при Правительстве РФ. Материал подготовлен при поддержке холдинга IMI.

*\*Главное фото взято с сайта Всероссийского фестиваля науки 0+*

## **Ориентация на бизнес VS ориентация на процесс**

Корпоративная культура в нашей стране сейчас проходит процесс дифференциации. Компании с госучастием развиваются по одному сценарию. Те, кто попал на коммерческий путь, находятся на своей волне, и их корпоративная культура развивается иначе. Если внешние проявления корпоративной культуры (слоганы, командный дух и проч.) присутствуют и тут, и там, то по глубинным особенностям компании разительно отличаются друг от друга.

На формирование культуры внутри компании влияют внутренние и внешние факторы среды, в которой она функционирует. Также воздействуют ценностные факторы и целеполагания, идущие от руководства. Немного компаний в России могут похвастаться тем, что сложившаяся у них корпоративная культура не претерпевает сильных изменений при смене первого лица: посмотрите на трансформацию «Сбера» после прихода туда Г. О. Грефа или на продвижение здорового образа жизни и КПЭ по «сбросу веса» в среде топ-менеджмента ряда оборонно-промышленных холдингов.

В глубинном плане, по моему мнению, огромное влияние на корпоративную культуру российских компаний оказывает их отношение к бюрократической форме организации.

Госкомпании вынужденно нацелены на процессное, бюрократическое управление. В них четко узаконенная и негибкая вертикаль власти. Задача сотрудников этих компаний – выполнять инструкции и регламенты, соблюдать субординацию, а также нравиться руководителям. Понятие об эффективности в этих структурах основывается на принципах бюрократической системы. За невыполнение формальных КПЭ в этих компаниях выговор не объявляют, а вот за нарушение регламента – могут. Прибыль в госкомпаниях перераспределяется акционерами и, как правило, в самой компании прибыль не остается, поэтому в таких структурах существует целое экономическое «зазеркалье» по части игры с показателями в отчетности. Бодрый доклад на директорате, который понравился руководству, может дать больше баллов, чем кропотливая работа, нацеленная на длительную перспективу.

В бюрократических компаниях бизнесовая составляющая может декларироваться, но не являться доминантой. Из-за недостаточно развитых инструментов корпоративного управления доминантой выступает не бизнес-стратегия компании, а фактор, который определяет руководитель. Выполнение этих задач становится

главным для менеджмента.

В компаниях, построенных по бюрократическому типу, всё привязано к так называемым управленческим циклам вышестоящего руководства. Из-за этого одним из элементов глубинной культуры является стремление к быстрому результату. Превалирует краткосрочная эффективность взамен стратегической конкурентоспособности. К примеру, можно получить похвалу за резкое сокращение издержек путем ликвидации подразделений разработчиков на предприятии. Главное затем – в течение года перейти на другую компанию, пока не обнаружится, что без разработчиков компания начинает стагнировать и разваливаться.

В бизнес-ориентированных компаниях всё по-другому. Там основная ценность – прибыль. Каждый сотрудник (в идеальной модели) нацелен на ее повышение. Хотя принцип «симпатийности» присутствует в корпоративной культуре и бюрократизированных и сугубо коммерческих компаниях, все же в сегменте частной коммерции именно влияние сотрудника на прибыльность и устойчивость бизнеса – главный показатель его эффективности.

В частных компаниях в России очень много заимствований из западных корпоративных стандартов перемешалось с истинно российским культурным кодом. С одной стороны, в практику внедряются профессиональные описания бизнес-процессов, с другой – доходит до совещаний, талантливо представленных в «Камеди клуб» в формате «Прибить или приклеить». С одной стороны, ищут кандидата на должность, с другой – уже при следующей реорганизации формируют должность под конкретного человека.

Следует отметить, что вышеуказанное разделение не всегда является жестким. Могут быть частные забюрократизированные

структуры. Могут быть и госкомпании с эффективной бизнес-ориентированной культурой. Например, «Росатом» в высокотехнологичной промышленности по своей эффективности не уступает частному бизнесу. Это зависит от рыночной конкуренции, уникальной бизнес-модели, от ценностей и амбиций первых лиц компании: в ее управлении появляются стимулы, которые мотивируют работать на результат. Но некоторые исключения только подчеркивают правила. Кстати, конкуренция, которая создает стимулы, может существовать не только внутри своей отрасли. Например, СИБУР занимает доминирующее положение на нефтехимическом рынке, ему там не с кем конкурировать, однако его среда кажется прогрессивной из-за конкуренции за персонал с другими отраслями в регионах присутствия.

Бизнес-ориентированные и бюрократические компании имеют различные принципы целеполагания и разное функционирование. Для каждой компании свойствен свой тип сотрудников, которые могут с ними уживаться. При этом даже компании, которые со стороны кажутся бизнес-ориентированными, своими глубинными аспектами, укорененными в ментальность, могут оставаться бюрократическими. После того как множество молодых менеджеров были возвращены в прозападных компаниях, ныне покинувших наш рынок, формально многие фирмы в России представляют собой западные кальки, но ключевые решения принимают на основе российского менталитета с акцентом на авторитарность и жесткую вертикаль.

Вот еще пример. Несколько сотрудников конструкторского бюро одного госпредприятия решили, что они дорого стоят, весьма ценны на рынке, и перешли в частную группу компаний, где им предложили больше зарплату. Из пятерых этих сотрудников в течение трех месяцев трое уже уволились, а двое находятся на грани увольнения из структуры, в которую они попали. Иная корпоративная культура, совершенно другие правила внутреннего распорядка, жесткая ориентация на результат и четкая оценка

эффективности по конкретной выработке и результативности оказались шоком для бывших сотрудников госпредприятия.

В бюрократической компании у рабочего есть определенная тактика поведения для получения зарплаты: сделал за два часа выработку – и шесть часов сидишь, чтобы тебе расценки не срезали. В бизнесе тебе жизненно необходимо быстрее сделать работу и получить за нее деньги. Тебе надо минимизировать затраты и увеличить прибыль, выживая в конъюнктуре рынка. В бюрократической структуре конъюнктура не важна, там не надо быстро и эффективно, там надо долго и никому ничего не отдавая, делать всё самим, руководствуясь формулой «20+1%». Это делает компании неповоротливыми, с огромными накладными затратами и культурой, нацеленной не на оптимизацию, а, напротив, на увеличение затрат. Парадокс: чем больше доказанных затрат, тем больше прибыли от контракта, рассчитанного по системе «издержки плюс».

Такая формула цены за долгие годы использования привела к практическому отрицанию партнерств и кооперации в среде компаний, ориентированных на госзаказ. Скрытые целеполагания в компаниях, у которых более 70% таких контрактов, напроць убивают кооперацию, потому что она им просто не нужна. Как исполнитель вы получаете 20% нормы прибыли от того, что вы сделали сами, и всего 1% – от того, что вы привнесли через кооперацию. При этом объем затрат вам абсолютно не важен. Следовательно, вам выгоднее всё делать самим и дорого, чем разделить между теми, кто сделает лучше, быстрее и дешевле.

К примеру, в одном подмосковном наукограде практически через забор находятся два предприятия. Оба занимаются электроникой. Первое входит в госхолдинг, второе – частное. Человеческий капитал вокруг один и тот же – город небольшой, прилегающие территории одни и те же. Однако корпоративная культура очень

сильно различается. И сотрудники ведут себя по-разному, хотя периодически мигрируют с одного предприятия на другое.

Идея человекоцентричности как части корпоративной культуры, с моей точки зрения, должна помогать основному бизнесу и главным целям, которые организация пытается достичь. Но она ни в коем случае не должна становиться главенствующей. Иначе получится как в анекдоте, где человек трудоустраивается на работу, спрашивает: «У вас есть такая-то льгота?» – «Нет». «А в моей прошлой компании была». – «У вас есть страховка?» – «Нет». – «А в моей прошлой компании была». – «У вас есть оплата транспортных расходов?» – «Нет». – «А в моей прошлой компании была». – «Так что же вы уволились из вашей прошлой компании?» – «Она обанкротилась»...

Что же делать со всей этой корпоративной культурой в российском бизнесе?

Оптимальная модель компании – четкое понимание своих целей, выработка ценностей, корпоративной культуры, которые способствовали бы закреплению результата. Менеджмент должен разделять общий набор ценностей, уметь доносить их до каждого сотрудника. Каждый сотрудник знает свою роль в системе функционирования компании и понимает собственное влияние на достижение целей и ключевых показателей. Но для этого надо, чтобы культура умела транслировать свои ценности вне зависимости от смены руководителя компании, как это бывает на Западе у бизнесов с вековой историей. Иными словами, сама корпоративная среда должна быть субъектной.

В России очень малое количество компаний характеризуется этой чертой. Субъектность в основном транслируется через топ-менеджмент или главу компании. Одна и та же компания, которую

возглавлял в определенный период один человек, а в другой период – другой, будет иметь разные элементы корпоративной культуры. Нет у нас преемственности, которая ставила бы корпоративную субъектность выше, чем персональное влияние.

Отчасти это обусловлено особенностями национального бизнеса: есть ряд негативных кейсов, когда стремление менеджмента к комфорту без жесткой воли акционеров превращает компанию в аморфное безынициативное болото, требующее денег на прокорм.

Если говорить о российских компаниях, в которых корпоративная культура стала реальным конкурентным преимуществом, я бы выделил «Сбер», «Росатом», «Газпром нефть», СИБУР. Им удалось совместить развитую передовую корпоративную среду с эффективной моделью бизнеса. Но, опять же, огромную роль в успехе компании сыграла воля лидера. Я сталкивался с историями, когда активный эйчар начинал активную деятельность по якобы развитию корпоративной культуры. Кадровый блок рос как на дрожжах. Огромное количество ресурсов было куда-то потрачено под лозунгами корпоративной культуры, которая не имела отношения к реальным процессам в компании. Компании с четкой волей акционера подобные поверхностные инициативы быстро купируют.

Корпоративные культуры адаптируются под стиль управления. Если это болото, то болото определяет свои факторы комфорта. Амбициозный акционер может это болото высушить и сделать что-то свое. Всё зависит от целеполагания и критериев эффективности, которые идут сверху или снизу. Снизу – «дайте деньги на проекты и не мешайте нам жить»; сверху – «давайте что-то сделаем за зарплату, которую вы получаете».

В крупных компаниях единая, гомогенная культура формируется сложно и не всегда оправдана. Влияние западных концептов управления привело к тому, что возникло разделение: корпоративному центру позволено креативить и внедрять бизнес иностранного образца, а в регионах дела делаются по старинке либо с заимствованными элементами. Так что единой корпоративной культуры, особенно в территориально распределенных холдингах, в России точно не случилось. В лучшем случае отмечается консенсус: в корпоративном центре – одно, ближе к земле – другое, и между ними нет конфликта, а есть связывающие процессы взаимного сосуществования.

За несколько последних десятилетий через западные компании выросло число русских менеджеров, разделяющих западную корпоративную культуру; во многих компаниях произошел переход от директивного управления к демократичному и даже либеральному. На фоне санкций и ухода многих иностранных компаний есть все шансы откатиться в архаику, в забюрократизированный авторитаризм.