

ЭКОНОМИКА ФИРМЫ И БИЗНЕС-СЕТЕЙ

УДК 330.342
JEL P11

Деловая культура во внутренней среде фирмы

И. А. Аренков, В. В. Зябриков, И. Р. Шевазуцкий

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Для цитирования: Аренков, И. А., Зябриков, В. В. и Шевазуцкий, И. Р. (2023) 'Деловая культура во внутренней среде фирмы', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 39 (3), с. 402–436. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2023.306>

Многообразие моделей внутренней среды фирмы формировалось примерно в течение полувека, начиная с триады С. Гибсона (стратегия — структура — системы), впервые сформулировавшего последовательность этапов стратегического планирования, и заканчивая моделью PEST-атома, которая отражает не только состав элементов внутренней среды, но и взаимосвязи между ними. В статье показано, что современная система, отражающая строение элементов внутренней среды фирмы, должна быть построена на базе ее ключевого элемента, неразрывно связанного с сущностью фирмы и в то же время синхронно с ней меняющегося в ходе движения по траектории жизненного цикла. Таким элементом, непосредственно передающим степень зрелости фирмы, является ее культура. Деловая культура является центральным связующим элементом внутренней среды фирмы, обеспечивающим гармоничное сочетание всех прочих ее элементов: стратегии, организационной структуры, системы мотивации и т. д., что делает фирму инвестиционно привлекательной. В то же время тип деловой культуры — основной индикатор стадии жизненного цикла фирмы, а поскольку все многообразие исчерпывается всего четырьмя типами: культурой профессионала, лидера, бюрократа и предпринимателя, то процесс движения фирмы по стадиям ее жизненного цикла можно превратить в управляемый. Для этого во второй половине стадии зрелости фирмы следует сделать роль профессионалов доминирующей и превратить стадию старости фирмы в стадию возрождения. Такой переход потребует реализации во внутренней среде фирмы модели интеллектуальной организации, которая демонстрирует логическое развитие концепции самообучающейся организации. В ходе движения по траектории своего жизненного цикла фирма за счет обеспечения инновационной привлекательности и снижения текущих расходов на единицу продукции последовательно реализует следующую «цепочку критериев»: инновационность (дородовая стадия) — результативность (стадия детства) — продуктивность (стадия юности) — эффективность (ста-

для зрелости). Возможность применения теоретических аспектов, предлагаемых авторами статьи, подтверждается на практике при исследовании жизненного цикла ООО «Родник».

Ключевые слова: деловая культура, жизненный цикл фирмы, модели внутренней среды фирмы, эффект масштаба, инвестиционная привлекательность.

Введение

Целью создания коммерческой организации является получение прибыли, однако обычно в полном объеме эта цель реализуется только на стадии зрелости фирмы. Целью движения фирмы по своему жизненному пути является скорейший переход к стадии зрелости при условии, что фирма полностью реализует свой потенциал достижения максимально возможной величины выручки от реализации, позволяющий ей получить значимую долю рынка и тем самым выйти на траекторию устойчивого развития. Поэтому сегодня уже нельзя ограничиваться просто описанием факторов внутренней среды фирмы на стадии зрелости, а следует применять эволюционный подход к ее моделированию с выделением двух глобальных этапов развития (незрелая фирма, зрелая фирма). Таким образом, теория жизненного цикла фирмы, рожденная как один из специфических разделов менеджмента, оказалась сегодня интегрированной в область исследований под названием «экономика и управление фирмой».

Первый этап, на котором фирма еще не достигла необходимого уровня своей зрелости, разбивается на ряд последовательных стадий, причем без реализации целей одной стадии слишком рискованно приступать к следующей. Каждая стадия жизненного цикла фирмы характеризуется своим *типом организационной культуры* (Зябрикова и Зябриков, 2015).

Многофакторный подход к обеспечению устойчивого развития фирмы, включающий финансовый, энергетический, экологический и социальный факторы, детально проанализирован на примере ПАО «Газпром» А. Н. Стеблянской, Д. Вангом, А. Р. Денисовым и З. В. Брагиной (Стеблянская и др., 2020).

В настоящей работе авторы предлагают использовать в качестве инструмента комплексного анализа фирмы один из методов стратегического менеджмента — PEST-анализ. Действительно, PEST-анализ, то есть выявление политической (P), экономической (E), социокультурной (S) и технологической (T) компонент, может быть с успехом применен не только для анализа внешней среды фирмы, но и для исследования ее внутренней среды, поскольку любой из четырех типов организационной культуры точно соотносится с одной из PEST-координат. На начальной стадии жизненного цикла требуются прежде всего *технологические* (T) усилия, а в регистрации юридического лица пока еще нет необходимости. Эту стадию, начинающуюся с момента возникновения бизнес-идеи и заканчивающуюся первыми продажами уже зарегистрированной организации, можно назвать *дородовой*. Центральной фигурой на данной стадии является профессионал, поэтому тип культуры фирмы можно определить как культуру профессионала (адхократическую), а фирма должна продемонстрировать свои инновационные качества, стать *инновационно привлекательной* для потенциальных инвесторов. Большую роль в успешном прохождении дородовой стадии играет интеллектуальный капитал (Булина,

Мозговая и Пахнин, 2020), который должен формироваться в стране с учетом ее *культурного кода* (Алпатов и Анохина, 2021).

После разработки новой продукции и ее апробации можно переходить к следующей стадии — стадии *детства* фирмы, основной целью в процессе которой является создание предприятия, то есть закупка оборудования, материалов, найм менеджмента, персонала и превращения всего этого в производственную систему. Важнейшая функция управления на данной стадии — производственная. Центральной задачей становится формирование трудового коллектива, который должен будет справиться с поставленными производственными задачами, в силу этого на первый план выходит *социокультурная компонента* (S) бизнеса, соответствующая организационной *культуре лидера* (*семейно-клановой*). Критерием успеха на стадии детства фирмы является достаточная рентабельность продаж — отношение прибыли от реализации (операционной прибыли) к объему реализации продукции при условии обеспечения положительной маржинальной прибыли. Таким образом, на стадии детства фирма становится *результативной* (efficiency), способной достигать результата в заранее отведенное время. Задача минимизации текущих затрат при этом пока не ставится. Тем не менее фирма уже предлагает потребителям готовый продукт, который они в конкурентных условиях выбирают для себя в качестве желательного.

Когда полностью сформированы бизнес-процессы и доказана на практике способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию (но не раньше), фирма вступает в пору *юности* и приступает к масштабированию бизнеса для использования хорошо известного в экономике «положительного эффекта масштаба», который предполагает *снижение удельных текущих затрат* (себестоимости единицы продукции) с ростом объемов производства и продаж. Заметим, что масштабирование бизнеса (расширение объема производства и реализации, создание новых предприятий) имеет смысл только при положительной маржинальной прибыли, в противном случае с ростом объема продаж убытки фирмы будут только нарастать, а точка безубыточности окажется недостижимой.

Расширение бизнеса — это, по сути, инвестиционный процесс, поэтому центральной проблемой становится привлечение значительных *финансовых ресурсов*. Предполагается, что к этому моменту фирма должна стать фактически инвестиционно привлекательной. Фирма на стадии юности закрепляет и масштабирует сформированные бизнес-процессы, то есть «действует по правилам» в рамках *бюрократической (иерархической) культуры*, а управление ведется по косвенным финансовым показателям *политическими* (P) методами. Задачей фирмы является рационализация ее инфраструктуры для обеспечения предсказуемости и надежности реализации бизнес-процессов. Фирма на стадии юности должна стать *продуктивной* (productivity), обрести способность производить максимальный объем продукции за единицу времени. Критерием успеха является высокий коэффициент оборачиваемости активов при сохранении положительного значения рентабельности продаж.

Не всем фирмам удастся успешно завершить масштабирование своего бизнеса. Причинами неудач могут быть недостаточная величина маржинальной прибыли или отсутствие массового спроса на продукцию. Но те фирмы, которые справляются с задачей, наконец выходят на стадию *зрелости*, воплощают истинную сущность

фирмы как предпринимательской структуры и реализует свою *экономическую* (Е) функцию, имея *культуру предпринимателя (рыночную культуру)*. О. В. Верховская и Е. А. Александрова отмечают особую роль так называемых «высокопритязательных» предпринимателей в обеспечении развития страны в целом (Верховская и Александрова, 2018). Таким образом, государство косвенно заинтересовано в том числе в развитии деловой культуры национальных компаний.

Стратегическая цель фирмы на стадии зрелости — это устойчивое получение прибыли за счет не только снижения текущих расходов, но и концентрации внимания менеджмента на *маркетинговой функциональной области*, ведь маркетинг больше других функциональных областей менеджмента соответствует рыночному характеру экономики.

Критерием успеха фирмы на стадии зрелости является рентабельность активов — отношение прибыли до налогообложения к средней величине активов. Этот показатель, согласно формуле Дюпона, образуется как произведение рентабельности продаж, обеспеченной на стадии детства, на коэффициент оборачиваемости активов, высокие показатели которого обеспечиваются на стадии юности. Так, в ходе движения по стадиям своего жизненного цикла фирма поочередно обеспечивает рост сначала первого сомножителя в формуле Дюпона, потом — второго, формируя таким образом высокое значение их произведения — рентабельности активов, которая характеризует *эффективность* (effectiveness) их использования (максимальный размер прибыли до налогообложения в расчете на один рубль, вложенный в активы).

Цепочка смены типов культуры по стадиям жизненного цикла фирмы выглядит следующим образом: культура профессионала (адхократическая) — компонента Т; культура лидера (семейная, клановая) — компонента S; бюрократическая (иерархическая) культура — компонента Р; культура предпринимателя (рыночная культура) — компонента Е. Движение по критериям деятельности фирмы идет в следующем порядке:

Инновационность + Результативность + Продуктивность = Эффективность.

Иные методы выделения стадий жизненного цикла, например по компонентам денежного потока, в российских условиях неприменимы, поскольку, скажем, банковское кредитование оказывается зачастую недоступным для российских предприятий из-за чрезмерно высокой ставки процента.

Обратимся к факторам внутренней среды фирмы. Успех современной фирмы определяется в первую очередь правильно выбранной стратегией и развитой деловой культурой. Безусловно, существует ряд внешних факторов, которые могут воздействовать на процесс устойчивого роста компании, сдерживать ее инвестиционную привлекательность, снижать инновационный потенциал, негативно влиять на результативность, продуктивность и эффективность, — например, социально-демографические характеристики потребителей, требования клиентов, конкуренция, государственное регулирование и т. д. (Galpin and Hebard, 2018). Однако факторы внутренней среды помогают компании сохранять устойчивость и нейтрализовать влияние внешних негативных факторов на всех этапах ее развития.

Почему же именно организационная культура, по мнению авторов статьи, а не стратегия фирмы является ключевым элементом внутренней среды и создает спе-

цифическую систему координат, позволяющую систематизировать всю совокупность моделей внутренней среды фирмы?

Дело в том, что стратегию (так же, как и другие элементы внутренней среды, в частности организационную структуру, систему мотивации и т. д.) руководство фирмы для нее выбирает (верно или ошибочно), а культура неразрывно связана с сущностью самой фирмы. Да и само развитие фирмы в первую очередь обусловлено эволюцией организационной культуры, точнее говоря, последовательной сменой во времени доминирующего типа культуры. По меткому выражению К. Вейка, «Корпорация *не обладает* культурой. Корпорация *и есть* культура. Вот почему ее чрезвычайно трудно изменить» (цит. по: Минцберг, Альстрэнд и Лэмпел, 2000, с. 223). Ему вторит К. Грей, который справедливо отрицает возможность того, что руководство фирмы может директивно запрограммировать организационную культуру. Он утверждает: «Культура... — это просто то, как все устроено, и такая культура спонтанна и неуправляема. Это все равно культура, но она не обязательно соответствует желаниям менеджеров. Культура как корневая метафора — *это то, чем является сама организация, а не то, что она имеет*» (Грей, 2008, с. 100).

В то же время тип лидерства является одной из важных характеристик внутренней среды фирмы, которая оказывает влияние на коммуникацию между руководителями и сотрудниками. Процесс развития организационной культуры фирмы связан в числе прочего с трансформацией стиля менеджмента. Не обладая решающим влиянием на доминирующий тип деловой культуры, лидер способствует «расцветанию» культуры (Thangavel, Chandra and Pathak, 2023), последовательной смене доминирующих типов, которая сопровождает движение фирмы по траектории жизненного цикла. Помимо этого, влияние топ-менеджеров фирмы на различные внутренние бизнес-процессы обычно сильнее, чем влияние других сотрудников (Xenikou, 2019), что необходимо учитывать при оценке профиля деловой культуры.

Отметим, что организационная культура заняла достойное место в исследованиях теоретиков менеджмента в 80-е годы XX в., когда авторы хорошо известной модели «Маккинси 7S» сделали культуру *центральным* связующим элементом внутренней среды в своем первоначальном варианте под названием «Счастливым атом». Правда, в окончательном иерархическом варианте модели культура наряду со совместными навыками (skills) занимает вторую ступень иерархии, уступая первенство стратегии, которая, по мнению авторов модели, в конечном счете должна определять черты подходящей культуры.

Авторы настоящей статьи считают, что жесткое иерархическое решение вопроса о соотношении стратегии и культуры в принципе невозможно, поскольку они не являются альтернативами, а взаимно дополняют друг друга. В соответствии с представлениями Г. Минцберга культура делит первенство со стратегией: точнее, организационная культура отвечает за *состояние* фирмы и обеспечивает ее цельность, а стратегия определяет правильный выбор *направления развития* фирмы (Минцберг, Альстрэнд и Лэмпел, 2000). Оба этих элемента внутренней среды фирмы в совокупности определяют *устойчивое развитие* фирмы, в ходе которого эволюция элементов ее внутренней среды происходит последовательно, без возвратов и откатов.

Ядром организационной культуры является вовсе не этикет или другие правила поведения персонала и менеджмента, а *механизм принятия управленческих решений*, которые вырабатываются единолично или коллективно, рационально или эмоционально, по-разному для каждой из четырех ролей бизнесмена (профессионала, лидера, бюрократа и предпринимателя). Изучение механизма принятия управленческих решений представляет собой сущность теории современного менеджмента. Исследованию процесса взаимодействия стратегии фирмы и ее культуры на разных стадиях жизненного цикла, а также их влияния на другие элементы внутренней среды фирмы посвящена настоящая статья.

1. Типы организационной культуры и динамическая эволюция моделей внутренней среды фирмы

Центральной характеристикой организационной культуры, наряду с ее силой и степенью однородности, является *типология*, определяющая степень зрелости фирмы и движение по стадиям жизненного цикла. На каждой стадии жизненного цикла фирмы последовательно выходит на первый план новая роль бизнесмена, которая определяет судьбу фирмы. Фундаментальная система четырех типов деловой культуры бизнесмена — *единая типология деловой культуры* — включает в себя культуру профессионала, лидера, бюрократа и предпринимателя (Зябриков и Зябриков, 2015). Она является полной и неизбыточной, поскольку именно эти типы бизнесмена задают все фазы жизненного цикла фирмы (дородовую, детства, юности и зрелости) и полностью передают их своеобразие.

Каждый тип культуры при этом соответствует определенной доктрине управления, основанной на конкретных источниках власти (French and Raven, 1959). Так, культура лидера имеет социокультурную природу и предполагает власть, основанную на харизме лидера (эталонная власть). В свою очередь, бюрократическая культура имеет политический характер и является либо традиционной (в восточном варианте), либо нормативной, то есть основанной на законах и инструкциях (в западном варианте). Культура предпринимателя относится к экономическому типу, является поощрительно-принудительной, и наконец, культура профессионала основана на знании и относится к технологическому типу. Поскольку количество источников власти ограничено и соответствует четырем PEST-координатам, система, представляющая различные состояния внутренней среды фирмы, должна включать в себя *ровно четыре* уникальных (неповторяющихся) варианта состояния фирмы, соответствующих четырем типам культуры. Поэтому и ансамбль моделей внутренней среды должен включать в себя четыре варианта.

Число характерных типов культуры в принципе может быть увеличено, но не за счет добавления пятого типа, а путем расщепления каждого из четырех типов культуры на два (стратегический и оперативный). Именно так получается впервые предложенная Р. М. Белбиным еще в начале 1980-х годов система из восьми ролей менеджеров (Белбин, 2009; Зябриков, 2016).

Отметим, что к аналогичной схеме представления сущности бизнеса пришел и И. К. Адизес, который рекомендовал для поддержания здоровья фирмы использовать четыре витамина роста (или факторов здоровья фирмы). Его витамин роста Р («производство результатов») соответствует культуре лидера, витамин роста

А (администрирование) — культуре бюрократа, Е (предпринимательство) — культуре предпринимателя, I (интеграция) — культуре профессионалов (Адизес, 2008).

Согласно теории менеджмента, *внутренняя среда фирмы* включает те факторы, которые она может полностью контролировать, например организационную структуру, систему мотивации сотрудников и т. д. Отнесение того или иного фактора к внутренней, а не внешней среде является крайне важным, поскольку конфликты и противоречия во внешней среде фирмы могут оставаться «постоянно тлеющими», а вот конфликты во внутренней среде требуют своего разрешения, поскольку внутренняя среда фирмы должна быть высокоинтегрированной.

К счастью, внутренняя среда фирмы в меньшей степени, чем внешняя, зависит от общеэкономической ситуации, отраслевой, региональной конъюнктуры, которые подвержены шокам. Внутренняя среда фирмы эволюционирует в процессе прохождения стадий жизненного цикла в единой универсальной последовательности (Зябрикова и Зябриков, 2015), поэтому необходимо выработать общие рекомендации по управлению факторами внутренней среды фирмы. Конечно, следует иметь в виду, что скачкообразные изменения внешней среды могут затянуть переход с одной стадии жизненного цикла на другую и даже привести к гибели на любой стадии. Однако изменить порядок ступеней взросления фирмы (дородовая стадия, детство, юность, зрелость) внешние силы не могут.

Начало теории жизненного цикла фирмы положили работы классиков — Л. Грейнера (Greiner, 1972), У. Торберта (Torbert, 1974) и И. К. Адизеса (Adizes, 1979, 2008). Затем исследования в этой области продолжили Д. Миллер и П. Фрейзен (Miller and Freisen, 1984), С. Хэнкс (Hanks et al., 1993), Д. Лестер, Д. Парнелл и Ш. Каррагер (Lester, Parnell and Carraher, 2003) и современные авторы — Т. Копляй, Л. Чиллингворт и Б. Митчелл (Koplyay, Chillingworth and Mitchell, 2013), И. Дюфур, П. Стин и А. М. Корриво (Dufour, Steane and Corriveau, 2018) и другие.

Авторские описания отдельных стадий жизненного цикла фирмы в разных моделях позволяют говорить об идентичности их смыслового содержания и выделить пять основных этапов развития — дородовую стадию, стадии детства, юности, зрелости и старости/возрождения. Последняя стадия жизненного цикла фирмы является альтернативной, то есть может завершиться ликвидацией организации (стадия старости) или переходом на новый виток развития в качестве группы компаний или полноценного холдинга (стадия возрождения). Таким образом, можно говорить о существовании двух основных траекторий жизненного цикла любой фирмы: естественной, куполообразного вида, детально описанной И. К. Адизесом, и оптимальной, спиралеобразной (Зябрикова и Зябриков, 2015).

Отметим, что теоретик менеджмента не должен пассивно наблюдать развитие фирмы на пути к ее кончине, ведь целью стратегического управления фирмой является обеспечение ее движения по оптимальной траектории жизненного цикла, которое состоит в том, что фирма после завершения стадии зрелости должна не пытаться максимально затянуть старость, а сознательно сформировать на стадии старости культуру профессионалов (Зябрикова и Зябриков, 2015). Такой переход к оптимальной траектории жизненного цикла фирмы позволит перейти к стадии возрождения и продолжить развитие на новом витке спиралевидной траектории жизненного цикла фирмы.

Каждая стадия жизненного цикла фирмы характеризуется определенным состоянием внутренней среды фирмы в целом и ее отдельных элементов, которые должны обеспечивать наиболее эффективное продвижение по траектории жизненного цикла. Исключительно продуктивным является объединение двух разделов теории менеджмента — теории жизненного цикла и сравнительного анализа моделей внутренней среды фирмы. Такой подход позволяет систематизировать набор моделей внутренней среды фирмы (который у большинства авторов является избыточным) за счет выстраивания их в правильной последовательности, в частности избежать повторения «лишних», схожих по типу моделей и при этом гарантировать полноту их набора.

С учетом предложенных критериев следует охарактеризовать трехэлементную типологию организаций Дж. Гелбрейта, предполагающую деление организаций на функциональные, рыночные и матричные, как неполную и нечеткую, так как рыночные организации как раз обычно и имеют матричную организационную структуру. Такие «накладки» встречались и в дальнейшем. Так, модель «Организация-машина» (иногда «Хорошо смазанная машина») А. Файоля и Л. Урвика, по сути, совпадает с бюрократической моделью М. Вебера и механистической моделью фирмы (Кузнецов, 2006). Трехэлементная система типов организаций М. Вебера, включающая бюрократическую, менеджерскую и инновационную организации, так же, как классификация Дж. Гелбрейта, является неполной, поскольку в ней не хватает четвертого элемента — организаций кланово-семейного типа.

В противоположность уже рассмотренным в начале 90-х годов XX в. была создана классификация У. Бреддика с четырьмя типами организаций: монопольной, бюрократической, проектной и индивидуальной, которая удовлетворяет обоим необходимым критериям, то есть является полной и неизбыточной (Бреддик, 1997). Рассмотрим ее более подробно:

Монопольная организация основана на силе монопольной власти лидера и предполагает сильный контроль и слабую интеграцию. Руководитель такой организации держит власть в своих руках, имеет фаворитов-«любимчиков» и, вероятно, тех, кто его ненавидит. Такое описание точно соответствует культуре лидера (семейной, клановой) в единой типологии культуры и стадии детства фирмы.

Бюрократическая организация устанавливает «священные» правила и инструкции, ценностями становятся иерархия и обезличенность, к сильному контролю добавляется сильная интеграция. Такое описание точно соответствует бюрократической (иерархической) культуре в единой типологии культуры и стадии юности жизненного цикла фирмы.

В проектных организациях делается акцент на выполнении задачи, имеется матричная организационная структура. Предполагаются высокая степень свободы сотрудников и проявление ими инициативы. Сохраняется высокая степень интеграции, и отпадает необходимость в сильном контроле, поскольку контроль ведется по результатам работы. Такое описание точно соответствует культуре предпринимателя (рыночной) в единой типологии и стадии зрелости фирмы.

Индивидуальные организации уже не нуждаются в сильном акценте на интеграции и контроле. Предполагаются высокая оценка действий каждого сотруд-

ника, установление норм выработки исходя из профессиональной квалификации. Соответствует культуре *профессионалов* (адхократической) и стадии *возрождения* фирмы. Характеристики этой стадии жизненного цикла фирмы имеют схожие черты с концепцией интеллектуальной организации, описание которой появилось в экономической науке в первой половине 1990-х годов, и с тех пор она только наращивает свою популярность. Интеллектуальная организация может быть определена как организация, основывающая свою деятельность на использовании интеллектуального капитала и принципов работы самообучающейся организации, а также имеющая развитую организационную культуру и сетевую организационную структуру (Рубинштейн и Фирстенберг, 2003; Измайлова, 2019). Приведенное определение характеризует интеллектуальную организацию как фирму, имеющую черты адхократического типа деловой культуры, но при этом уже существующую на рынке длительное время и прошедшую определенные стадии развития. Построение интеллектуальной организации является для многих компаний важнейшей целью в процессе эволюции внутренней среды предприятия.

Критерии идентификации доминирующего типа деловой культуры фирмы частично пересекаются с критериями определения степени готовности компании к цифровой трансформации (Stoianova, Lezina and Ivanova, 2020). Стоит отметить, что состояние внутренней среды фирмы, наиболее благоприятное для проведения цифровой трансформации и перехода к развитию цифровой деловой культуры, также имеет общие черты с интеллектуальной организацией и стадией возрождения оптимального жизненного цикла фирмы. То есть создание полноценной цифровой организации возможно только на базе развитой деловой культуры адхократического типа, хотя отдельные элементы такой организации могут внедряться и на более ранних этапах развития фирмы.

Несмотря на то, что модель интеллектуальной фирмы в стадии возрождения организации так же, как и на дородовой стадии, характеризуется доминированием культуры профессионалов (адхократической культуры), между ними есть существенная разница. Если на дородовой стадии культура профессионалов проявляется в чистом виде, то на стадии возрождения фирмы она дополняется тремя другими типами культуры. Именно смешанный тип деловой культуры позволяет говорить о реализации фирмой модели интеллектуальной организации.

Одним из первых внимание на внутреннюю среду фирмы на разных стадиях ее жизненного цикла обратил Р. Дафт. Он определил наиболее оптимальные состояния отдельных элементов внутренней среды фирмы на разных стадиях ее жизненного цикла: предпринимательство — коллективная работа — формализация — развитие (табл. 1).

Следует отметить, что Р. Дафт дает весьма хаотичное описание элементов внутренней среды. Действительно, непонятно, как может сочетаться бюрократия с патернализмом на первой стадии жизненного цикла — стадии предпринимательства (вероятно, это стадия детства). На взгляд авторов статьи, бюрократия на этой стадии просто губительна для бизнеса. Далее, на стадии коллективной работы (вероятно, стадия юности), у фирмы уже *формализованы* процессы и продукты, а на следующей стадии она зачем-то приступает к *формализации* (см. название стадии 3 «Формализация»). Пожалуй, единственным достижением Р. Дафта в процессе

Таблица 1. Соответствие стадии жизненного цикла фирмы и основных переменных ее внутренней среды (по Р. Дафту)

Стадия ЖЦФ	Организа- ционная структура	Продукты/ услуги	Системы поощрений и контроля	Источник инноваций	Цель
1. Предприни- мательство	Командная работа внутри бюрократии	Один продукт	Патерналист- ская	Владелец	Выживание
2. Коллективная работа	Формализо- ванные про- цессы и опе- рации	Основной продукт и его вариации	Основанная на вкладе в успех	Сотрудники и менеджеры	Рост
3. Формализация	По большей части нефор- мальная	Продуктовая линия	Формализо- ванная	Обособленная инновацион- ная группа	Внутренняя стабильность и увеличение доли рынка
4. Развитие	Неформальная	Несколько продуктовых линий	Адаптирован- ная к продук- ту/отделу	Отдел R&D	Репутация

Источник: (Daft, 2020).

моделирования внутренней среды можно считать адекватное описание стадии «Развитие» (вероятно, стадии возрождения) с неформальной структурой и отделом исследований и разработок (R&D) в качестве ведущего (напоминает модель интеллектуальной организации). Основной причиной неудачи является игнорирование влияния фактора организационной культуры, который мог бы задать направление изменений организационной структуры, системы мотивации и других элементов внутренней среды.

В работах специалиста по деловой культуре Ф. Тромпенаарса приводится отличающийся от описанного список элементов внутренней среды: отношение к власти, сотрудники, отношения между сотрудниками, мотивация, способы мышления и обучения, критика и конфликты, тип менеджмента (Тромпенаарс и Хэмпден-Тернер, 2012). Однако простой перебор факторов, на которые обращают внимание, не является конструктивным, для продвижения в правильном направлении следует использовать модель внутренней среды фирмы, например модель «Маккинси 7S», что и делают авторы настоящей статьи.

Впервые верная последовательность смены типов организационной культуры при движении фирмы по стадиям жизненного цикла на примере компании Apple была дана в 1999 г. К. Камероном и Р. Куинном в их книге «Диагностика и изменение организационной культуры». Исследователи привели следующий порядок типов: адхократия — клановая культура — иерархическая культура — рыночная культура. Однако они полагали, что данная последовательность характерна только для молодых фирм, начинающих свой бизнес, а на зрелых фирмах могут последовательно во времени доминировать все четыре типа культуры (клановая, бюрократическая, рыночная и адхократическая) (Камерон и Куинн, 2001).

Кроме того, сделан акцент на отраслевой специфике доминирующего типа организационной культуры. По мнению К. Камерона и Р. Куинна, целью управления организационной культурой является не подготовка к переходу к следующему типу культуры и соответственно новому этапу жизненного цикла (что было бы правильно), а сближение существующего и желательного профилей организационной культуры, «подстройка» под этот тип культуры стиля управления фирмой. Поскольку желания высшего руководства фирмы и остального менеджмента могут существенно различаться, причем и те и другие обычно вовсе не обязательно правильно диагностируют приближение следующего этапа жизненного цикла и пекутся об интересах фирмы в целом, а проявляют свои узкогрупповые интересы, то намерение реагировать на пожелания некомпетентных или заинтересованных лиц является весьма сомнительным.

Т. Копляй, Л. Чиллингворт и Б. Митчелл рассматривают, как стадия жизненного цикла фирмы соотносится с отдельными элементами внутренней среды фирмы и характером управления компанией. Однако в качестве основной характеристики стадии жизненного цикла фирмы они выделяют аспект инновационной деятельности, на котором фокусируется руководство компании, при этом организационная культура — одна из характеристик компании, имеющих определенную взаимозависимость со стадией жизненного цикла фирмы (Koplyay, Chillingworth and Mitchell, 2013). Стадия внедрения, по небесспорному, впрочем, мнению указанных авторов, характеризуется фокусированием на продукте, стадия роста — на маркетинге, стадия зрелости — на процессах, а стадия спада — на финансовой сфере.

Первую *интегративную*, то есть основанную на обобщении уже предложенных другими авторами, модель жизненного цикла представили в 1983 г. К. Камерон и Р. Куинн. Эта модель включает в себя четыре стадии. К. Камерон и Р. Куинн, проанализировав существовавшие на тот момент модели жизненного цикла фирмы, обнаружили некоторые «подсказки» относительно *доминирующих критериев эффективности*, которые, вероятно, будут присутствовать на каждой из ранних стадий жизненного цикла (Quinn and Cameron, 1983), поэтому в основу модели положены критерии организационной эффективности, которые неотделимы от стоящих перед фирмой целей. Поскольку на практике руководство фирмы может осознавать, а может и *не осознавать* реальные цели, решение которых является критически важным на данной конкретной стадии жизненного цикла, то критерий эффективности достижения поставленных целей *не может* служить критерием определения стадии жизненного цикла. Искать нужно не *критерий*, а *фактор* эффективности, то есть делать ставку на факторы, определяющие успех фирмы, которым, по мнению авторов настоящей статьи, является правильный выбор типа организационной культуры, ее развитие и гармонизация с ориентацией на этот тип культуры других элементов внутренней среды фирмы.

Принципиальное наличие связи между типом деловой культуры и стадией жизненного цикла фирмы, подтверждаемой в том числе эмпирическими исследованиями деловой культуры предприятий в разных странах, отмечается во многих работах современных исследователей (Ul Hassan, 2011; Leithy, 2017; Jirasek and Bilek, 2018), впрочем, единого мнения по поводу схемы соответствия типа культуры и стадии жизненного цикла не наблюдается. Установить это соотношение авторы настоящей статьи считают своей основной задачей.

Таблица 2. Стадии жизненного цикла фирмы, критерии эффективности и деловая культура

Стадия ЖЦФ (наименование авто- ров настоящей статьи)	Стадия ЖЦФ (К. Камерон и Р. Куинн)	Критерий эффективности (К. Камерон и Р. Куинн)	Тип деловой культуры (К. Камерон и Р. Куинн)
0. Дородовая стадия	0. Предприниматель- ство	Открытые системы	Адхократическая
1. Детство	1. Коллективность	Человеческие отношения	Клановая
2. Юность	2. Формализация	Внутренние процессы	Иерархическая
3. Зрелость	3. Выработка струк- туры	Рациональная цель	Рыночная

Источники: (Quinn and Cameron, 1983, pp. 33–51; Камерон и Куинн, 2001; Зябрикова и Зябриков, 2015, с. 116–120).

В ходе исследований К. Камерон и Р. Куинн выделили четыре типа деловой культуры, характеристика которых по системе конкурирующих параметров «гибкость/стабильность» и «ориентация на внутреннюю/внешнюю среду» полностью совпадает с подобными характеристиками выделенных этими же авторами моделей эффективности. По совокупности материалов, рассматриваемых К. Камероном и Р. Куинном в их научных статьях, можно соотнести стадию жизненного цикла фирмы с типом доминирующей культуры (табл. 2).

Описывая адхократическую культуру (характерную для интеллектуальной организации), К. Камерон и Р. Куинн отмечают, что организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям, а главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах (Камерон и Куинн, 2001). Эти допущения характеризуют двойственность адхократического типа культуры, которая справедлива как для фирм, которые только собираются выходить на рынок (дородовая стадия жизненного цикла), так и для крупных компаний, которые ставят целью обновление бизнеса, поиск новых направлений деятельности и выход на новый виток развития (стадия возрождения жизненного цикла). Во втором случае они совпадают с приведенными характеристиками зрелой организации по Р. Дафту (обязательное присутствие в организационной структуре обособленного отдела R&D, который является главным источником инноваций).

В то время как *стратегической* целью менеджмента является обеспечение предпосылок для безболезненной трансформации элементов внутренней среды фирмы в процессе перехода между стадиями жизненного цикла фирмы, основной *оперативной* целью менеджмента фирмы должна быть гармонизация соотношений элементов внутренней среды фирмы, то есть приведение основных элементов внутренней среды фирмы в оптимальное для каждой стадии жизненного цикла взаимосогласованное состояние. Описание этих состояний в соответствии с моделью «Маккинси 7S» приведено в табл. 3.

Таблица 3. Соответствие стадии жизненного цикла фирмы и основных элементов ее внутренней среды в соответствии с моделью «Маккинси 7S»

Элемент внутренней среды	0. Дородовая стадия	1. Детство	2. Юность	3. Зрелость	4. Возрождение
Стратегическая цель (Strategy)	Продукт, вхождение на рынок	Создание предприятия, выживание	Масштабирование бизнеса, рост	Создание механизма получения прибыли	Подготовка к преобразованию в хозяйственное объединение (холдинг)
Тип деловой культуры (Shared values) и тип власти	Адхократия, ситуационная	Клановая с элементами адхократической, эталонная	Иерархическая с элементами клановой, нормативная	Рыночная с элементами иерархической, поощрительная/принудительная	Адхократия с элементами рыночной, экспертная
Ключевые технологии (Skills) и актив	Научно-технические, идея	Производственные, коллективные	Финансовые, топ-менеджмент	Маркетинговые, репутация	Научно-технические, интеллект и навыки сотрудников
Тип организационной структуры (Structure)	Отсутствует	Линейная	Линейно-функциональная	Матричная (функциональные проекты)	Сетевая (проектно-сетевая)
Стиль менеджмента (П. Херси, К. Бланшар) (Styles) и тип подчинения	Отсутствует	Объяснение (прямое руководство)	Убеждение (прямой контроль)	Участие (контроль по результатам)	Делегирование (самоконтроль)
Принцип набора персонала (Staff)	Отсутствует	Целенаправленный поиск по личностным характеристикам	Рекрутинг по личностным характеристикам	Рекрутинг по профессиональным характеристикам	Целенаправленный поиск по профессиональным характеристикам
Ключевые бизнес-процессы (Systems)	Творчество	Производство	Управление	Поддерживающие (обеспечивающие) процессы	Развитие

Источники: (Зябрикова и Зябриков, 2015, с. 116–120; Аренок и Зябриков, 2022, с. 805–820; Hersey and Blanchard, 1988).

2. Методика идентификации культурного профиля фирмы

Особая роль деловой культуры во внутренней среде фирмы обусловлена тем, что менеджмент не может ее «задать», а может лишь попытаться сформировать. В связи с этим идентификация культурного профиля организации по уровням управления (топ-менеджмент, мидл-менеджмент, супервайзеры) рассматривается авторами статьи в качестве важного этапа моделирования внутренней среды фирмы.

Я. Митрофф предложил разделить все методы идентификации деловой культуры фирмы на три основные группы: холистические, метафорические и количественные (Mitroff, 1983). *Холистические* методы исследования включают в себя наблюдение за внутренней средой фирмы, характером взаимодействия сотрудников, реализацией внутренних правил и традиций на практике. *Метафорические* методы основываются на изучении внутренних документально оформленных элементов деловой культуры. *Количественные* методы обычно предполагают проведение стандартизированных опросов сотрудников, ответы которых позволят сделать вывод о культурном профиле организации.

Комплексная методика оценки профиля деловой культуры предприятия, по мнению авторов, должна в большей степени ориентироваться на количественные методы, так как они имеют ряд существенных преимуществ перед иными. Во-первых, результаты оценки, полученные с помощью количественных методов, могут быть объективно сопоставлены друг с другом, что актуально как при выявлении особенностей субкультур отдельных подразделений предприятия, так и при исследовании отраслевых, национальных и иных особенностей деловой культуры. Во-вторых, «качественные» методы исследования (те методы, которые не используют количественные методы сбора информации и представления результатов) требуют сильной вовлеченности исследователя во внутренние процессы деятельности фирмы, добиться которой часто возможно только самим сотрудникам компании, а у них может не хватать специальных знаний или возникать заинтересованность в искажении результатов. В-третьих, метафорические методы не позволяют оценить неформальные связи внутри организации, которые могут являться ключом к решению основных внутрифирменных проблем (Болдырева, 2018). При этом использование таких методов в культурах с сильными неформальными связями в принципе невозможно из-за отсутствия документации, регулирующей процессы внутри фирмы, или ее бюрократического характера.

К количественным относятся следующие методики: OCAI К. Камерона и Р. Куинна (Quinn and Cameron, 1983); DOCS Д. Денисона (Denison, 1990); OCI Р. Кука и Дж. Лафферти (Cooke and Lafferty, 1987, 2003); OSC С. Глейзера, С. Заману и К. Хакера (Glaser, Zamanou and Hacker, 1987); В. ван дер Поста, Т. де Конинга и И. Смита (van der Post, de Coning and Smit, 1997); OCP Ч. О'Рейлли, Дж. Чатман и Д. Колдвелла (O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991) и др.

В настоящее время нельзя утверждать, что существует общепризнанная методология идентификации профиля деловой культуры фирмы, однако особое место в научных исследованиях традиционно занимает метод OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна. Эта методика позволяет систематизировать полученные в ходе исследования результаты и оценить деловую культуру предприятия в соответствии классификацией, разработанной ее автора-

ми (по *конкурирующим* осям «стабильность/гибкость» и «внутренняя ориентация / внешняя ориентация»), что является основным преимуществом.

Многие методики лишены такого преимущества, так как предлагают респондентам оценивать только отдельные характеристики деловой культуры фирмы (например, вовлеченность в принятие решений, склонность к инновациям, командный дух, стиль руководства и т. д.). В рамках методик не предусматривается составление общего культурного профиля фирмы по ограниченному и при этом исчерпывающему набору типов деловой культуры.

Данные методики могут быть использованы для подбора персонала, так как их результаты позволяют оценить математическое ожидание и дисперсию ответов сотрудников. Выявленные таким образом доминирующие среди работников ценности помогут руководству оценить совместимость потенциального сотрудника с остальными членами коллектива, но для стратегического планирования они неприменимы.

Среди прочих обращает на себя внимание методика ОСИ Р. Кука и Дж. Лафферти. Однако она на самом деле оценивает не деловую культуру, а стиль внутрифирменных отношений. Методика выделяет 12 типичных стилей отношений, разделенных на три группы: конструктивный, пассивно-защитный и агрессивно-защитный стили. Эти группы не могут быть напрямую соотнесены ни с типами деловой культуры, ни со стадиями жизненного цикла, что вынуждает авторов статьи отказаться от использования данного инструмента при обследовании внутренней среды предприятий.

Помимо массового опроса сотрудников предприятия необходимо отдельно оценивать профиль деловой культуры команды высших менеджеров фирмы, которая является важнейшей частью, формирующей деловую культуру. Очевидно, что влияние руководителей на внутренние бизнес-процессы и внутреннюю среду компании заметно выше, чем рядовых сотрудников, в том числе в вопросе формирования деловой культуры, поэтому, строго говоря, ответы руководителей должны иметь больший вес, чем ответы рядовых сотрудников.

Более того, следует учитывать наличие субкультур, характерных для разных отделов фирмы. В частности, К. Камерон и Р. Куинн отмечали, что в ходе изменений доминирующего в целом по фирме типа культуры подразделение исследований и разработок может оставаться адхократическим, а бухгалтерии больше подойдет иерархический тип культуры (Камерон и Куинн, 2011).

Подобная точка зрения характерна и для других исследователей. В. Эль-Лейти, например, предлагает повышать или понижать влияние отдельных подразделений внутри компании во время движения по этапам жизненного цикла, так как каждое подразделение обладает собственной субкультурой определенного типа, который обычно не меняется в течение всего периода существования организации (Leithy, 2017), то есть он не только указывает на существование консервативных субкультур, но и считает их влияние настолько высоким, что возникает необходимость включать управление субкультурами в стратегию развития фирмы.

Дополнительное обследование членов команды высших менеджеров на предмет их индивидуального культурного профиля позволяет составить обобщенный культурный профиль команды высших менеджеров и оценить совместимость индивидуального профиля с профилем культуры подразделения, которым руководит менеджер.

Важно отметить, что использование методики DOCS (Denison organizational culture survey) Д. Денисона совместно с методикой OCAI К. Камерона и Р. Куинна возможно по причине единых параметров выделения типов и характеристик деловой культуры в этих методиках. Каждая из четырех характеристик деловой культуры в методике DOCS Д. Денисона определяется двумя осями: гибкость — стабильность и внутренний фокус — внешний фокус, совпадающими с аналогичными осями, разделяющими типы деловой культуры по методике OCAI К. Камерона и Р. Куинна. Однако, как показало исследование типа организационной культуры, проведенное в 2020 г. авторами статьи на примере ООО «Родник» (было опрошено 47 сотрудников фирмы), методика не позволила однозначно выявить тип организационной культуры из-за несущественного разброса итоговых результатов (от 4,3 до 4,6), хотя и выявила преимущественно командную ориентацию фирмы (4,65), характерную для клановой культуры. Основной причиной низкой дифференциации результатов методики Д. Денисона авторы считают то, что в ее основу положены не *ключевые признаки* организационной культуры как элемента внутренней среды фирмы, а *рекомендации* по ее развитию (например, обучаемость, вовлеченность, ориентация на клиента и т. д.), которые выделяются только при правильной идентификации фирмой своего типа культуры и на этой основе сознательном управлении организационной культурой, что встречается крайне редко.

Для решения данной задачи целесообразно использовать два инструмента, которые напрямую не относятся к идентификации деловой культуры компании. Такими инструментами являются методика MSAI (Management skills assessment instrument) К. Камерона и Р. Куинна и тест Р. М. Белбина. Первоначальное предназначение этих методик заключалось в оценке компетенций менеджеров организации, однако, по мнению авторов, данные методики позволяют идентифицировать культурный код команды высших менеджеров, который оказывает существенное влияние на внутреннюю среду организации в целом.

Методика MSAI К. Камерона и Р. Куинна логически вытекает из теории конкурирующих ценностей, которую также называют теорией антагонистических типов деловой культуры. В качестве объекта исследования методика рассматривает управленческие навыки руководителей фирмы, основной целью является выявление зависимости между управленческими навыками, находящимися в антагонистических, накрест лежащих квадрантах, соответствующих PEST-координатам. Параллельно с достижением основной цели методика позволяет выявить сильные и слабые стороны менеджера, отследить его прогресс на протяжении определенного промежутка времени.

В соответствии с методикой менеджера оценивают по 12 категориям компетентности и четырем группам навыков: клановым, бюрократическим, рыночным и адхократическим. Итоговым результатом может являться определение культурной принадлежности компетенций руководителя, которые переносятся на внутреннюю среду компании в целом в процессе выполнения руководителем своих обязанностей.

Вторым методом оценки деловой культуры команды высших менеджеров является тест Р. М. Белбина, определяющий способности респондента к выполнению в команде той или иной управленческой роли. Ключевым отличием теста Р. М. Белбина от методики MSAI является характер управленческих функций, которые исследуются.

Методика MSAI охватывает более широкий спектр компетенций и навыков по управлению подчиненными, взаимодействию с коллегами, работе с вышестоящим начальством. Тест Р. М. Белбина позволяет охарактеризовать менеджера как члена управленческой команды, то есть уделяет особое внимание взаимодействию управленца с равными по статусу лицами и его участию в разработке и осуществлении части глобальной стратегии организации.

Идентификация культурного профиля фирмы с помощью теста Р. М. Белбина может происходить в двух направлениях. Во-первых, определены восемь основных ролей в управленческой команде предприятия, при этом автор теста не уточнил, на какой стадии жизненного цикла оно находится. По всей видимости, он рассматривал уже зрелую фирму, однако фирмы, находящиеся на более ранних стадиях жизненного цикла, также нуждаются в команде менеджеров, не располагая при этом достаточными ресурсами и объективной необходимостью при реализации всех ролей в своей внутренней деятельности.

Таким образом, окончательный состав команды высших менеджеров может формироваться в процессе трансформации культурного профиля организации, который сопровождает движение компании по траектории жизненного цикла фирмы. Необходимость присоединения менеджеров, способных выполнять ту или иную управленческую роль, к команде высших менеджеров в этом случае наступает в порядке смены доминирующих типов деловой культуры. Адхократический тип деловой культуры через технологический фактор (Т) в модели PEST-атома связан с ролью Реализатора, отвечающего за создание и контроль процесса производства товара или услуги. Клановая культура реализуется через Исследователя ресурсов (S), отвечающего за привлечение финансирования и внешние коммуникации.носителем бюрократической культуры чаще всего является Председатель (Р), занимающий ключевое место во внутренней системе управления компании, характерной для стадии юности (стадии роста). Рыночный тип деловой культуры (Е) воспроизводится в команде высших менеджеров через Аналитика-стратега, способного разрабатывать стратегии развития, когда основным показателем успешности является увеличение и поддержание выручки компании и обеспечение нормального уровня прибыли.

Обобщенный процесс формирования полноценной команды высших менеджеров представлен в табл. 4. Оперативные роли трудно поддаются определению, так как на начальном этапе развития фирмы они исполняются теми же менеджерами, которые играют в команде стратегические роли, а на стадии зрелости часть оперативных ролей может исполняться несколькими сотрудниками организации, в том числе теми, которые не являются членами команды высших менеджеров.

Во-вторых, даже если команда высших менеджеров сформирована изначально и тест Р. М. Белбина не выявил нехватку людей, способных выполнять ту или иную управленческую роль, возможно определить влияние каждого из факторов PEST-атома на команду высших менеджеров и, как следствие, на фирму в целом. Склонность человека к той или иной роли соотносится с типом деловой культуры, который он будет привносить во внутреннюю среду фирму, через факторы PEST-атома.

В рамках предлагаемой авторами методики оценки профиля деловой культуры внутри команды высших менеджеров склонность конкретного менеджера к той

Таблица 4. Соотнесение стадии жизненного цикла фирмы, доминирующего типа деловой культуры и доминирующей стратегической роли

Стадия ЖЦФ	Тип деловой культуры (по К. Камерону, Р. Куинну)	Стратегическая роль (по Р. М. Белбину)	Стратегическая роль (по В. В. Зябрикову)
3. Зрелость (Е)	Рыночная	Аналитик-стратег (интеллектуал)	Предприниматель (партнер)
2. Юность (Р)	Иерархическая	Председатель (руководитель)	Бюрократ (инструктор)
1. Детство (S)	Клановая	Исследователь ресурсов (переговорщик)	Лидер (наставник)
0. Дородовая стадия (Т)	Адхократическая	Реализатор (работник)	Профессионал (сотрудник)

Источник: (Зябриков, 2016, с. 1305–1322).

или иной управленческой роли будет интерпретироваться через соответствующий этой роли элемент в модели PEST-атома, каждому из которых соответствует один из типов деловой культуры предприятия.

Таким образом, применение методики MSAI К. Камерона и Р. Куинна, а также теста Р. М. Белбина в целях идентификации стадии жизненного цикла фирмы позволяет:

- 1) провести глубокое исследование деловой культуры на высшем уровне управления фирмой;
- 2) оценить соответствие качественного состава команды высших менеджеров текущей стадии жизненного цикла фирмы и тем целям и задачам, которые он определяет.

Исходя из обзора теоретических и эмпирических исследований, можно сформулировать следующий алгоритм детального исследования культурного профиля фирмы:

1. Получение общей информации о предприятии из открытых источников и от генерального директора или иного лица, выполняющего функции единоличного исполнительного органа.
2. Проведение с генеральным директором фирмы интервью с целью выяснения текущего состояния отдельных элементов внутренней среды фирмы, а также его оценки деловой культуры предприятия и желаемых направлений ее развития.
3. Тестирование генерального директора по методике OSAI К. Камерона и Р. Куинна с целью проверки информации, полученной в ходе интервью.
4. Массовое тестирование сотрудников по методике OSAI К. Камерона и Р. Куинна, определение культурного профиля организации в целом, а также ее функциональных отделов (которые являются носителями субкультур). Построение культурных профилей отделов фирмы имеет смысл после достижения как минимум стадии роста, так как до этого момента количество сотруд-

ников фирмы невелико и границы отделов еще не успели оформиться окончательно.

5. Тестирование команды высших менеджеров по методике MSAI К. Камерона и Р. Куинна и прохождение ими теста Р. М. Белбина для определения перспектив их возможного продвижения по службе.

6. Формулирование выводов относительно текущего профиля деловой культуры фирмы, соответствия этому профилю элементов внутренней среды фирмы и перспектив его трансформации в будущем для перехода на следующую ступень жизненного цикла.

Практическое использование алгоритма предполагает проверку следующих исследовательских гипотез:

Гипотеза 1. Методика К. Камерона и Р. Куинна MSAI (Management skills assessment instrument), предназначенная для исследования индивидуальных ролей бизнесменов, может быть использована также для определения типов организационной культуры и будет давать тот же результат, что и методика К. Камерона и Р. Куинна OCAI (Organizational culture assessment instrument), относительно доминирующего типа организационной культуры.

Гипотеза 2. При помощи PEST-координат можно модифицировать тест Р. М. Белбина, предназначенный для определения индивидуальных ролей менеджеров в команде топ-менеджмента, также для определения типов организационной культуры. При этом тест Р. М. Белбина может быть использован совместно с наиболее широко распространенной методикой OCAI (Organizational culture assessment instrument) К. Камерона и Р. Куинна и будет давать тот же результат относительно доминирующего типа организационной культуры.

3. Результаты исследования деловой культуры ООО «Родник»

Авторами настоящей статьи проводится лонгитюдное исследование деловой культуры в ООО «Родник», расположенном в г. Санкт-Петербурге, основной деятельностью организации является торговля минеральной водой, импортируемой из Чехии и Сербии.

Первый этап исследования состоялся в марте 2018 г., второй — в апреле 2020 г. Третий, заключительный, этап планируется на вторую половину 2023 г. В работе представлены промежуточные результаты, а также сделан предварительный прогноз результатов третьего этапа исследования. Сравниваются данные, полученные за 2018 и 2020 г. (за исключением результатов, полученных по методике MSAI К. Камерона и Р. Куинна, так как они были использованы только на втором этапе исследования).

На первом этапе, в 2018 г., должность генерального директора занимал единственный владелец фирмы, а в 2020 г. — наемный менеджер. Владелец во время глубинного интервью подчеркивал существование доверительных отношений внутри компании, его личное участие в помощи сотрудникам по нерабочим вопросам и устойчивость состава команды высших менеджеров и сотрудников компании, что является признаком семейно-клановой культуры (культуры лидера), характерной для стадии *детства* компании.

Интервью с новым генеральным директором позволило выявить следующие изменения, произошедшие между первым и вторым этапами исследования: открытие филиала в Москве, расширение географии продаж как внутри России, так и в странах ближнего зарубежья (Армения, Казахстан), рост числа сотрудников приблизительно в 2 раза, сохранение темпов роста выручки на 30–40 % в год и намерение увеличивать их в дальнейшем, расширение арендуемой площади офиса в 2,5 раза в Санкт-Петербурге и в 2 раза в Москве.

По словам нового генерального директора, в компании начала формироваться более четкая организационная структура с выделением основных отделов. Организационная структура компании в 2018 г. — неразвитая линейно-функциональная структура с большим количеством черт, характерных для структуры типа «звезда», которая предваряет линейно-функциональную структуру в жизненном цикле.

К 2020 г. начала выстраиваться полноценная линейно-функциональная организационная структура. В прямом подчинении генерального директора находились следующие менеджеры:

- 1) административный директор — глава московского филиала компании;
- 2) директор по продвижению — ответственный за формирование маркетинговой стратегии и построение отношений с контрагентами в этой сфере;
- 3) финансовый директор — ведет бухгалтерский учет, проверяет документы, по которым у фирмы появляются финансовые обязательства; в основном реализует функции главного бухгалтера, так как компания не проводит активной финансовой политики, финансовая деятельность компании ограничивается законной и корректной документальной поддержкой основной деятельности компании, причем в этой сфере компания, по словам генерального директора, испытывала трудности в последнее время;
- 4) директор по поставкам — ответственный за поставки товара из Чехии и Сербии, оформление сопутствующей документации, реализацию складской политики предприятия.

Таким образом, к 2020 г. в руководстве компании были назначены ответственные за конкретные функциональные области управления. Однако полноценного формирования отделов с выделением дополнительного уровня управления (начальники отделов, которые подчиняются функциональному директору из команды высших менеджеров) не произошло.

Результаты опроса генерального директора по методике OCAI К.Камерона и Р.Куинна и его оценка типа организационной культуры фирмы представлены в табл. 5.

Анализ полученных результатов позволяет заметить, что генеральный директор в 2020 г. оценивает влияние клановой культуры на внутреннюю среду фирмы более скромно, чем основатель фирмы в 2018 г.: ее общий уровень сократился с 47,5 % до 34,2 %, тем не менее именно *клановая культура* все еще преобладает во внутренней среде фирмы. Руководитель организации в ответах на вопросы анкеты отмечает усилившееся по сравнению с 2018 г. влияние рыночной и адхократической деловой культуры, несмотря на то, что в процессе интервью высказывал мнение о необходимости построения более высокой организационной структуры и усиления влияния внутренних нормативных документов на функционирование компании (явные признаки бюрократической культуры).

Таблица 5. Результаты опроса генерального директора ООО «Родник» по методике К. Камерона и Р. Куинна

Тип деловой культуры	Год	Текущее состояние				Предпочтительное состояние			
		Адхократия	Клановая	Бюрократия	Рыночная	Адхократия	Клановая	Бюрократия	Рыночная
1. Основные характеристики, %	2018	10	75	5	10	25	25	25	25
	2020	15	50	15	20	25	30	25	20
2. Стиль личного управления, %	2018	15	40	30	15	25	25	25	25
	2020	25	20	30	25	25	20	30	25
3. Управление сотрудниками, %	2018	10	60	20	10	25	35	15	25
	2020	25	30	20	25	25	40	10	25
4. Связующие нити фирмы, %	2018	20	20	30	30	25	25	25	25
	2020	20	35	20	25	20	30	20	30
5. Стратегические цели, %	2018	20	40	20	20	30	25	15	30
	2020	20	35	30	15	35	25	20	20
6. Критерии успеха, %	2018	10	50	30	10	30	30	20	20
	2020	20	35	20	25	25	25	25	25
Среднее, %	2018	14,2	47,5	22,5	15,8	26,7	27,5	20,8	25
	2020	20,8	34,2	22,5	22,5	25,8	28,3	21,7	24,2

Источники: при создании рисунков и таблиц, представленных в разд. 3 статьи, авторы использовали данные полевого исследования.

Несовпадение оценок деловой культуры компании при использовании методики ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна и в интервью является, вероятно, следствием отсутствия у руководителя точного понимания вектора развития компании, что подтверждается результатами, полученными при оценке генеральным директором ООО «Родник» предпочтительного состояния деловой культуры фирмы, которая не выявила преимущественный тип культуры.

Было проведено также анкетирование сотрудников компании. В опросе участвовали 19 сотрудников в 2018 г. и 46 сотрудников в 2020 г. (процент участвовавших от общего числа работников предприятия оба раза составлял более 90 %). В табл. 6 представлены результаты тестирования сотрудников фирмы по методике ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна, проведенного в 2018 и 2020 гг.

Изменения текущей оценки деловой культуры компании за 2 года оказались незначительными. Тем не менее стоит отметить, что в компании, по мнению сотрудников, произошел некоторый рост уровня клановой культуры за счет рыночной. Такой процесс полностью соответствует теории об антагонистических типах деловой культуры, однако на данном этапе он ведет к замедлению перехода к следующей стадии жизненного цикла фирмы, который в сложившейся ситуации, по всей видимости, может быть осуществлен только с помощью осознанных волевых решений руководства, то есть сверху.

В целях наглядного представления результатов по итогам опроса сотрудников фирмы были построены профили деловой культуры в ООО «Родник». Методика построения профилей соответствовала предложенной К. Камероном и Р. Куинном (рис. 1).

Профиль 2020 г. имеет более плавный контур, отсутствуют аномальные значения отдельных критериев. Причинами такого результата является увеличение выборки опрошенных (в 2018 г. было опрошено 19 человек, а в 2020 г. — 46), что позволило нивелировать субъективные ответы отдельных респондентов. Аналогичные профили были построены для предпочтительного типа деловой культуры (рис. 2).

Предпочитаемый сотрудниками ООО «Родник» профиль деловой культуры подвергся незначительным изменениям в течение последних 2 лет. Влияния отдельных типов деловой культуры уравнивают друг друга, выделение доминирующего типа деловой культуры представляется авторам невозможным. Такие предпочтения респондентов могут говорить об их нацеленности на построение сбалансированной деловой культуры, характерной для стадии интеллектуальной организации, однако следует уточнить, что сотрудники фирмы не имеют четких представлений о ближайшем будущем и не понимают, какие внутренние резервы позволяют им перейти к следующему этапу жизненного цикла фирмы.

Проведенный анализ показывает, что новый генеральный директор в целом точно оценивает профиль организационной культуры фирмы: в компании в 2020 г. явно доминирует клановая культура — 33,0 % (по мнению генерального директора — 34,2 %), доля рыночной культуры составляет 23,2 % (по мнению генерального директора — 22,5 %), адхократической — 22,6 % (по мнению генерального директора — 20,8 %), бюрократической — 21,2 % (по мнению генерального директора — 22,5 %). Отметим, что новый генеральный директор (впрочем, как и первый генеральный директор) переоценивает вес клановой культуры во внутренней среде компании.

Таблица 6. Результаты опроса сотрудников ООО «Родник» по методике К. Камерона и Р. Куинна

Тип деловой культуры	Год	Текущее состояние				Предпочтительное состояние			
		Адхократия	Клановая	Бюрократия	Рыночная	Адхократия	Клановая	Бюрократия	Рыночная
1. Основные характеристики, %	2018	42,5	39,4	6,9	11,2	48,3	21,7	15,8	14,2
	2020	26,7	37,2	15,9	20,2	35,6	26,1	19,3	19,0
2. Стиль личного управления, %	2018	27,5	19,4	37,5	15,6	30,0	16,7	35,0	18,3
	2020	24,2	28,3	23,8	23,7	22,8	26,1	26,2	24,9
3. Управление сотрудниками, %	2018	11,3	56,3	13,1	19,4	17,5	44,2	13,3	25,0
	2020	26,1	31,0	17,9	25,0	26,1	31,7	13,9	28,3
4. Связующие нити фирмы, %	2018	19,4	20,0	22,5	38,1	19,2	17,5	25,8	37,5
	2020	19,4	38,6	20,0	22,0	20,6	33,9	17,8	27,8
5. Стратегические цели, %	2018	23,2	20,0	24,3	32,5	21,7	17,5	20,0	40,8
	2020	21,7	32,8	22,2	23,3	23,3	23,3	21,7	31,7
6. Критерии успеха, %	2018	12,5	30,6	20,6	36,3	14,2	25,0	30,0	30,8
	2020	17,2	30,6	27,2	25,0	20,6	27,8	27,2	24,4
Среднее, %	2018	22,7	30,9	20,9	25,5	25,1	23,8	23,3	27,8
	2020	22,6	33,0	21,2	23,2	24,8	28,2	21,0	26,0

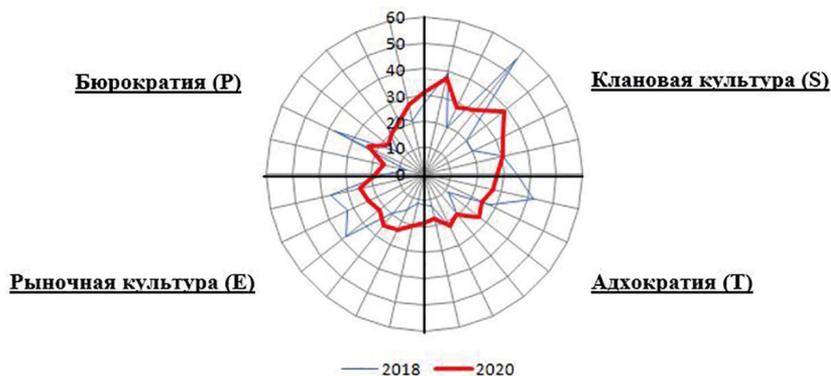


Рис. 1. Профили деловой культуры в ООО «Родник», построенные по результатам опроса сотрудников компании

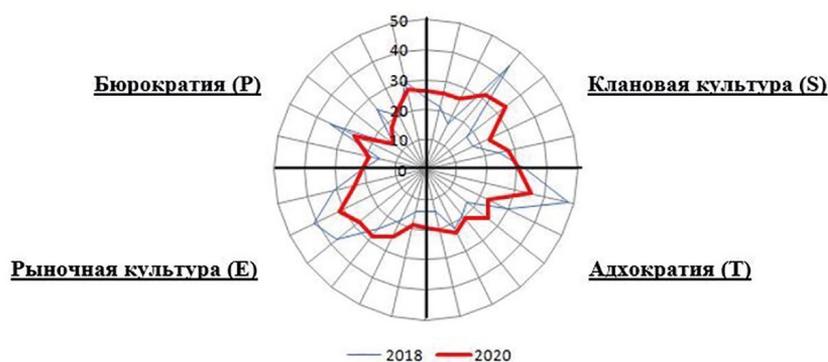


Рис. 2. Предпочтительные профили деловой культуры в ООО «Родник», построенные по результатам опроса сотрудников компании

Команда высшего менеджмента обследуемой фирмы состоит из пяти человек: генерального директора, административного директора, директора по продвижению, финансового директора и директора по поставкам. Все представители руководства были опрошены по методике MSAI К. Камерона и Р. Куинна.

Данное тестирование использовалось не для оценки качества работы каждого из высших менеджеров (как это планировали делать авторы методики), а для оценки их текущего и потенциального культурного вклада в организационную деловую культуру. Поэтому в рамках исследования не проводилась оценка способностей руководителей их коллегами. Результаты тестирования представлены в табл. 7.

Наиболее высокий балл при оценке высшими менеджерами собственных способностей получили клановые элементы (4,38), что позволяет говорить о преобладании клановой культуры внутри команды высших менеджеров. Тем не менее у высшего руководства навыки, необходимые для выполнения задач иерархического квадранта (4,26), оказались более развиты, чем навыки, необходимые для решения задач, которые К. Камерон и Р. Куинн отнесли к адхократическому квадранту (4,11).

Таблица 7. Результаты опроса руководителей ООО «Родник» по методике MSAI К. Камерона и Р. Куинна

Управленческие навыки	Генеральный директор	Финансовый директор	Директор по продвижению	Директор по поставкам	Административный директор	Средний балл
Адхократические элементы	4,1	4,05	4,14	4,48	3,81	4,11
Управление инновациями	4,43	4,29	4,14	4,43	3,86	4,23
Стратегическое управление	4	3,71	4	4,71	3,57	4
Управление непрерывным развитием	3,86	4,14	4,29	4,29	4	4,12
Клановые элементы	4,57	4,33	4,34	4,43	4,24	4,38
Управление командами	4,71	4,29	4,29	4,57	4,43	4,46
Управление межличностными отношениями	4,43	4,57	4,43	4,43	4,14	4,4
Управление развитием сотрудников	4,57	4,14	4,29	4,29	4,14	4,29
Иерархические элементы	4,67	3,85	4,24	3,76	4,76	4,26
Управление развитием культуры	4,86	4,14	4,43	3,43	4,86	4,34
Управление системой контроля	4,43	3,71	4	4,14	4,43	4,14
Управление координацией	4,71	3,71	4,29	3,71	5	4,28
Рыночные элементы	4,05	3,00	4,24	4,38	3,9	3,91
Управление конкурентоспособностью	3,57	3,57	4,29	4,57	3,71	3,94
Мотивация работников	4,43	3,43	3,71	4,29	4,14	4
Управление обслуживанием клиентов	4,14	2,00	4,71	4,29	3,86	3,8
Итого:	Иерархия	Клан	Клан	Адхократия	Иерархия	

**Иерархические
элементы (Р)**

**Клановые
элементы (S)**



**Рыночные
элементы (Е)**

**Адхократические
элементы (Т)**

Рис. 3. Профиль управленческих навыков команды высших менеджеров ООО «Родник», составленный по методике MSAI

На рис. 3. представлен профиль управленческих навыков команды высших менеджеров ООО «Родник».

Преобладание в команде высших менеджеров иерархического типа управленческих навыков над адхократическим типом является важным фактом при оценке деловой культуры фирмы. Интервью с генеральным директором позволило выявить стремление фирмы к переходу на стадию роста, для чего необходимо трансформировать деловую культуру. Несмотря на преобладание социокультурного фактора модели PEST-атома в управленческих навыках руководства ООО «Родник», иерархический фактор начинает вытеснять антагонистический ему адхократический, что может говорить о готовности команды высших менеджеров к переходу на стадию роста.

Результаты, полученные по итогам опроса руководства по методике Р. М. Белбина (табл. 8), были проанализированы на предмет наличия управленческих ролей в составе команды с целью определения степени влияния разных типов деловой культуры внутри команды высших менеджеров.

Настораживает, что в команде топ-менеджмента есть только один Реализатор в должности финансового директора, да еще не в основной, а потенциально ценной роли. Это может отрицательно сказаться на результативности управляющей команды.

На стадии детства фирмы в команде топ-менеджеров должны быть представлены Реализатор, Педант, Исследователь ресурсов и Душа команды. Наиболее популярны в команде высших менеджеров ООО «Родник» три роли (см. табл. 8) — Педант, Организатор, Реализатор. Таким образом, место Исследователя ресурсов

Таблица 8. Результаты опроса высших менеджеров ООО «Родник» по методике Р.М. Белбина

	Реализатор (Т)	Педант (t)	Исследователь ресурсов (S)	Душа команды (s)	Председатель (Р)	Организатор (р)	Аналитик- стратег (Е)	Генератор идей (е)	Итого
Генеральный директор	0	11	10	6	12	21	8	2	Организатор (Председатель)
Финансовый директор	13	16	6	12	4	11	6	2	Педант (Реализатор)
Директор по продвижению	8	14	4	12	10	15	7	0	Организатор (Педант)
Директор по поставкам	10	18	3	10	6	5	12	6	Педант (Аналитик-стратег)
Административный директор	8	20	0	9	11	12	10	0	Педант (Организатор)
Итого	39	79	23	49	43	64	43	10	350
Всего по PEST	118		72		107		53		350
TS, SP, PE			190		179		160		529
TS, SP, PE в %			36		34		30		100

Таблица 9. Идентификация стадии жизненного цикла фирмы ООО «Родник» на основании теста Р. М. Белбина

Стадия жизненного цикла фирмы	Тип культуры	Степень влияния				Пары типов культуры	Степень влияния			
		2018		2020			2018		2020	
Дородовая стадия	Адхократическая (Т)	115	41 %	118	34 %	–	–	–	–	–
Детство	Клановая (S)	58	21 %	72	21 %	T + S	173	42 %	190	36 %
Юность	Бюрократическая (Р)	72	26 %	107	30 %	S + P	130	32 %	179	34 %
Зрелость	Рыночная (Е)	35	12 %	53	15 %	P + E	107	26 %	160	30 %
	Итого	280	100 %	350	100 %		410	100 %	529	100 %

занимает генеральный директор, а роль Души команды ситуативно выполняют несколько менеджеров. Остальные роли весьма популярны, что и следовало доказать. Поэтому фирме, вероятно, следует усилить функцию маркетинга.

В соответствии с предложенной методикой оценки стадии жизненного цикла организации с помощью доминирующего типа деловой культуры были определены уровни влияния каждого из типов культуры путем суммирования баллов, показывающих способность членов управленческой команды занимать должности, соответствующие разным типам культуры. Полученный результат был сопоставлен с аналогичными данными за 2018 г. (табл. 9).

По результатам идентификации текущей стадии жизненного цикла фирмы на основании двух доминирующих типов деловой культуры ООО «Родник» в 2020 г. остается на стадии детства. Тем не менее влияние бюрократической деловой культуры внутри команды высших менеджеров увеличивается за счет снижения веса адхократической. Такой процесс характерен для перехода к стадии юности, когда адхократический тип деловой культуры, оставшийся с дородовой стадии, вытесняется антагонистическим ему бюрократическим типом, который станет доминирующим на следующей стадии жизненного цикла фирмы. Таким образом, обследование команды высших менеджеров обеими методиками показало непротиворечивые результаты о готовности команды высших менеджеров к развитию принципов бюрократической культуры внутри организации и переходу к стадии юности на траектории жизненного цикла фирмы.

Обобщение всех полученных в ходе обследования ООО «Родник» результатов позволяет сделать следующие выводы относительно типа организационной культуры и стадии жизненного цикла ООО «Родник»:

Компания при реализации плана по увеличению масштабов деятельности сменила генерального директора, произошло разделение собственности и оперативного управления фирмой. Новый генеральный директор разрабатывает план мероприятий по осуществлению стратегии собственника, целью которой является резкий рост объемов продаж товаров фирмы. Его основная роль в команде — Организатор, потенциально ценная — Председатель.

Организационная структура компании имеет линейно-функциональный тип и состоит из двух управленческих уровней, на первом из которых находится гене-

ральный директор (в московском филиале — административный директор), а на втором — функциональные топ-менеджеры: финансовый директор, директор по продажам и директор по продвижению (в планах руководства фирмы создание полноценной линейно-функциональной организационной структуры).

В рамках опроса работников компании по методике OCAI К. Камерона и Р. Куинна клановая деловая культура доминирует внутри компании и в представлении работодателя, и в представлениях сотрудников. Однако в период с 2018 по 2020 г. усилилось влияние адхократической и рыночной культур, в представлении генерального директора. В то же время усиления иерархической культуры не произошло, как по мнению генерального директора, так и по мнению сотрудников фирмы. В качестве предпочтительного типа деловой культуры респонденты описали сбалансированную деловую культуру, в которой влияние каждого из четырех типов приблизительно одинаково, что показывает низкий уровень тактического планирования в ООО «Родник».

Опросы команды высших менеджеров по методике MSAI К. Камерона и Р. Куинна и в соответствии с тестом Р. М. Белбина показали непротиворечивые результаты, которые подтверждаются результатами других этапов исследования: отмечается сильное влияние клановой культуры, которая является характерной для стадии детства, однако не является ключевой для периода роста компания. Состав ролей в команде топ-менеджмента: два Организатора и три Педанта.

Совокупность описанных итогов позволяет определить деловую культуру компании в 2020 г. как клановую с наличием бюрократических элементов. Можно сделать вывод о том, что компания находится на завершающем этапе стадии детства и готовится к переходу на стадию роста, к которому компания, по мнению авторов статьи, на данный момент не готова.

Третий этап исследования, запланированный на вторую половину 2023 г., должен показать, продолжилась ли трансформация культурного профиля фирмы в сторону бюрократической деловой культуры, характерной для компаний, которые находятся на стадии юности (стадии роста). Также следует отметить, что в 2020–2023 гг. произошло большое количество внешних событий, которые могли негативно сказаться на деятельности фирмы. Утверждается, что внутренняя среда компании менее зависима от внешней конъюнктуры. Если третий этап исследования покажет, что в ООО «Родник» замедление процесса трансформации деловой культуры проходило медленнее, чем замедление динамики финансовых показателей (или вообще не замедлялось), это можно будет считать еще одним подтверждением приведенного тезиса об относительной автономии деловой культуры фирмы.

Заключение

Как показали результаты исследования организационной культуры ООО «Родник», обе гипотезы авторов настоящей статьи полностью подтвердились: методики К. Камерона и Р. Куинна — OCAI и MSAI, а также тест Р. М. Белбина дали один и тот же результат — доминирующим типом организационной культуры ООО «Родник» оказалась клановая (семейная) культура или культура лидера. Это позволяет сформировать комплексную методику исследования типа организационной культуры, включающую в себя методики OCAI и MSAI К. Камерона и Р. Куинна, а также тест

Р. М. Белбина, выгодно отличающуюся от наиболее широко распространенной методики OCAI К. Камерона и Р. Куинна достоверностью определения доминирующего типа организационной культуры, а также развернутым представлением полученных результатов.

Таким образом, по итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Деловая культура является центральным связующим элементов внутренней среды фирмы, который наряду со стратегией определяет все прочие элементы внутренней среды фирмы: организационную структуру, систему мотивации, стиль руководства и т. д. Целью руководства фирмы должна быть не только гармонизация всех элементов внутренней среды с учетом выбранной стратегии фирмы и типа организационной культуры, но и подготовка к плавному переходу на следующую стадию жизненного цикла, поскольку скорейшее достижение стадии зрелости является важнейшей целью эволюционного развития фирмы. Именно эти меры помогут фирме обеспечить устойчивость своего развития.

Стадия жизненного цикла определяется в первую очередь типом организационной культуры, причем доминировать одновременно могут два неантагонистических типа культуры: адхократическая и клановая культура — на стадии детства; клановая и бюрократическая культура — на стадии юности; бюрократическая и рыночная культура — на стадии зрелости; рыночная и адхократическая культура — на стадии возрождения.

PEST-координаты, то есть рассмотрение предпринимательской деятельности с выделением ее политического, экономического, социокультурного и технологического аспектов, позволяет сопоставлять различные типологии организационной культуры и рассматривать их с единых позиций. Проведенное авторами сравнение двух наиболее распространенных в России методик: OCAI (Organizational culture assessment instrument) К. Камерона и Р. Куинна и DOCS (Denison organizational culture survey) Д. Денисона, на примере ООО «Родник» показало работоспособность первой из них и практическую непригодность второй, поскольку ее результаты в отношении разных типов культуры практически не различаются. Основной причиной точности идентификации типа культуры по модели К. Камерона и Р. Куинна является то, что она основана на четырех (из семи) ключевых факторах модели «Маккинси 7S»: совместные ценности, стратегические цели, стиль лидерства, мотивация сотрудников. Однако определенным недостатком этой методики является «бедность» представления полученных результатов, сводящихся всего к четырем интегральным численным показателям.

На базе PEST-анализа авторами предложена комплексная методика и алгоритм исследования организационной культуры фирмы, построенные:

- на базе классической методики OCAI Камерона и Куинна;
- с добавлением их же методики оценки личных качеств бизнесменов MSAI (Management skills assessment instrument), выгодно отличающейся от OCAI наглядностью представления полученных результатов, а именно в форме лепестковой диаграммы;
- а также на базе модифицированной авторами методики определения ролей в команде менеджеров Р. М. Белбина, облегчающей выработку рекомендаций по составу команды топ-менеджеров.

На примере ООО «Родник» показано, что все три методики дали один и тот же результат: доминирующей является клановая культура, что свидетельствует о том, что фирма находится в стадии детства.

Литература

- Адизес, И. К. (2008) *Управление жизненным циклом корпорации*. СПб.: Питер.
- Алпатов, Г. Е. и Анохина, Е. М. (2021) 'Мировые тренды в сфере воспроизводства человеческого капитала в системе высшего образования', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 37 (1), с. 34–61.
- Аренков, И. А. и Зябриков, В. В. (2022) 'Функциональные подразделения и теория жизненного цикла фирмы', *Лидерство и менеджмент*, 9 (3), с. 805–820.
- Белбин, Р. М. (2009) *Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу*. 3-е изд. Пер. Е. Смолиной. М.: Кивитс; Манн, Иванов и Фербер.
- Болдырева, Н. В. (2018) 'Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса', *Вестник Евразийской науки*, 10 (1). URL: <https://esj.today/PDF/53ECVN118.pdf> (дата обращения: 20.04.2023).
- Бреддик, У. (1997) *Менеджмент в организации*. М.: ИНФРА-М.
- Булина, А. О., Мозговая, К. А. и Пахнин, М. А. (2020) 'Человеческий капитал в теории экономического роста: классические модели и новые подходы', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 36 (2), с. 163–188.
- Верховская, О. Р. и Александрова, Е. А. (2018) 'Индекс мотивации предпринимательской активности и институциональная среда', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 34 (4), с. 511–533.
- Грей, К. (2008) *Организации. Теории, конфликты и менеджеры*. Пер. с англ. П. К. Власова. Харьков: Гуманитарный центр.
- Зябриков, В. В. (2016) 'Роли и функции менеджмента', *Креативная экономика*, 10 (11), с. 1305–1322.
- Зябрикова, А. В. и Зябриков, В. В. (2015) 'Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры', *Проблемы современной экономики: Евразийский межрегиональный аналитический журнал*, 1, с. 116–120.
- Измайлова, М. А. (2019) 'Российские компании в условиях интеллектуальной экономики: проблемы становления, оценки и развития', *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, 10 (3), с. 326–339.
- Камерон, К. и Куинн, Р. (2001) *Диагностика и изменение организационной культуры*. Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер.
- Кузнецов, Ю. В. (2006) *Теория организации*. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та.
- Минцберг, Г., Альстрэнд, Б. и Лэмпел, Дж. (2000) *Школы стратегий*. Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер.
- Рубинштейн, М. Ф. и Фирстенберг, А. Р. (2003) *Интеллектуальная организация: Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения*. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М.
- Стеблянская, А. Н., Ванг, Д., Денисов, А. Р. и Брагина, З. В. (2020) 'Устойчивый рост компании как результат взаимодействия финансовых, энергетических, экологических и социальных факторов (на примере ПАО «Газпром»)', *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 36 (1), с. 134–160.
- Тромпенаарс, Ф. и Хэмпден-Тернер, Ч. (2012) *4 типа корпоративной культуры*. Пер. с англ. Е. П. Самсонова. Минск: Попурри.
- Adizes, I. (1979) 'Organizational Passages-Diagnosing and Treating Life cycle Problems of Organizations', *Organizational Dynamics*, 8 (1), pp. 3–25.
- Cooke, R. A. and Lafferty, J. C. (2003) *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, Michigan: Human Synergistics.
- Daft, R. L. (2020) *Organization theory and design*. 13th ed. Cengage Learning.
- Denison, D. R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dufour, Y., Steane, P. and Corriveau, A. M. (2018) 'From the organizational life-cycle to "ecocycle": a configurational approach to strategic thinking', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10 (2–3), pp. 171–183.

- French, J. and Raven, B. (1959) 'The Bases of Social Power', in Cartwright, D. (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, pp. 150–167.
- Galpin, T. J. and Hebard, J. (2018) 'Strategic Management and Sustainability', in Borland, H., Lindgreen, A., Vanhamme, J., Maon, F., Ambrosini, V. and Palacios Florencio, B. (eds) *Business Strategies for Sustainability: A Research Anthology*. New York: Routledge, pp. 165–178.
- Glaser, S. R., Zamanou, S. and Hacker, K. (1987) 'Measuring and interpreting organizational culture', *Management Communication Quarterly*, 1 (2), pp. 173–198.
- Greiner, L. (1972) 'Evolution and revolution as organizations grow', *Harvard Business Review*, July/August, pp. 37–46.
- Hanks, S. H. (ed.) (1993) 'Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations', *Entrepreneurship theory and practice*, 18 (2), pp. 5–30.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988) *Management of organizational behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Jirasek, M. and Bilek, J. (2018) 'The organizational life cycle: review and future agenda', *Quality Innovation Prosperity*, 22 (3), pp. 1–18.
- Koplyay, T., Chillingworth, L. and Mitchell, B. (2013) 'Corporate Life cycles: Modelling the Dynamics of Innovation and Its Support Infrastructure', *Technology Innovation Management Review*, 3 (10), pp. 22–29.
- Leithy, W. E. (2017) 'Organizational Culture and Organizational Life Cycle', *International Journal of Economics and Management Sciences*, 6 (4).
- Lester, D., Parnell, J. and Carraher, S. (2003) 'Organizational life cycle: a five-stage empirical stage', *The international journal of organizational analysis*, 11 (4), pp. 339–354.
- Miller, D. and Freisen, P. H. (1984) 'A longitudinal study of corporate life cycle', *Management science*, 30 (10), pp. 1161–1183.
- Mitroff, I. (1983) *Stakeholders of the Organizational Mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991) 'People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit', *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 487–516.
- Quinn, R. E. and Cameron, K. (1983) 'Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence', *Management Science*, 29 (1), pp. 33–51.
- Stoianova, O., Lezina, T. and Ivanova, V. (2020) 'Corporate Culture: Impact on Companies' Readiness for Digital Transformation', in Bach Tobji, M. A., Jallouli, R., Samet, A., Touzani, M., Strat, V. A. and Paul Pocatilu, P. (eds) *Digital Economy. Emerging Technologies and Business Innovation*. Cham: Springer Cham, pp. 13–26.
- Thangavel, P., Chandra, B. and Pathak, P. (2023) 'Organizational culture is the key: Building business resilience', in Gupta, A., Gupta, S. and Kumar, J. (eds) *Managing and Strategising Global Business in Crisis: Resolution, Resilience and Reformation*. London: Routledge India, pp. 16–21.
- Torbert, W. R. (1974) 'Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development', *Interpersonal Development*, 5 (1), pp. 1–25.
- Ul Hassan, F. S. (2011) 'Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture', *Business and management review*, 1 (7), pp. 103–112.
- van der Post, W. Z., de Coning, T. J. and Smit, E. M. (1997) 'An instrument to measure organizational culture', *South African Journal of Business Management*, 28, pp. 147–168.
- Xenikou, A. (2019) 'Leadership and Organizational Culture', in Newton, C. and Knight, R. (eds) *Handbook of Research Methods for Organizational Culture*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Статья поступила в редакцию: 03.05.2023
Статья рекомендована к печати: 18.05.2023

Контактная информация:

Аренков Игорь Анатольевич — д-р экон. наук, проф.; i.arenkov@spbu.ru
Зябриков Владимир Васильевич — канд. экон. наук, доц.; v.v.zyabrikov@spbu.ru
Шевазущий Игорь Романович — аспирант; i.shevazutskii@spbu.ru

The role of business culture in modelling the firm's internal environment

I. A. Arenkov, V. V. Zyabrikov, I. R. Shevazutskii

St. Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

For citation: Arenkov, I. A., Zyabrikov, V. V., Shevazutskii, I. R. (2023) 'The role of business culture in modelling the firm's internal environment', *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 39 (3), pp. 402–436. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2023.306> (In Russian)

A variety of firm's internal environment models has been formed for about half a century, starting with S. Gibson triad (strategy — structure — systems), which first formulated the sequence of strategic planning stages, and ending with the PEST-atom model, which reflects not only the composition of the elements of internal environment, but also the relationships between them. The article shows that a modern system, which would reflect the structure of the elements of firm's internal environment, should be built on the basis of its key element, inextricably linked to the essence of the firm and, at the same time, synchronously changing with it in the course of movement along the trajectory of the life cycle. Such element, which directly determines the degree of maturity of a firm, is its culture. Business culture is the central connecting element of the internal environment of a firm, providing a harmonious combination of all its other elements: strategy, organizational structure, motivation system, etc. and making the firm attractive for investment. At the same time the type of business culture is the main indicator of the stage of the life cycle of a firm, and since the diversity of culture types is limited to four types: the cultures of a professional, leader, bureaucrat and entrepreneur, the process of movement of a firm through the stages of its life cycle can be turned into a manageable one. In order to do this in the second half of the firm's maturity stage the role of professional should be made dominant, and the decline stage should be transformed into the revival stage. This transition will require the transformation of the internal environment of a firm in accordance with the model of intelligent organization, which is a logical development of the concept of a self-learning organization. The paper shows that in the course of movement along the trajectory of its life cycle a firm, by ensuring innovative attractiveness and reducing operating costs per unit, consistently implements the following "chain of criteria": innovativeness (introduction stage) — efficiency (start-up stage) — productivity (growth stage) — effectiveness (maturity stage). The possibility of applying the theoretical aspects proposed by the authors is confirmed in practice in the study of the life cycle of Rodnik LLC.

Keywords: business culture, business life cycle, firm's internal environment models, economies of scale, investment attractiveness.

References

- Adizes, I. (1979) 'Organizational Passages-Diagnosing and Treating Life cycle Problems of Organizations', *Organizational Dynamics*, 8 (1), pp. 3–25.
- Adizes, I. K. (2008) *Managing corporate lifecycle*. St Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Alpatov, G. E. and Anokhina, E. M. (2021) 'Global trends in the reproduction of human capital in the tertiary education system', *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 37 (1), pp. 34–61. (In Russian)
- Arenkov, I. A. and Zyabrikov, V. V. (2022) 'Functional business units and the firm's life cycle theory', *Leadership and management*, 9 (3), pp. 805–820. (In Russian)
- Belbin, R. M. (2009) *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Transl. from the 3rd Eng. edn. Moscow: Kievits; Mann, Ivanov and Ferber Publ. (In Russian)
- Boldyreva, N. V. (2018) 'Role and value of internal communications in the conditions of modern business', *The Eurasian Scientific Journal*, 10 (1). Available at: <https://esj.today/PDF/53ECVN118.pdf> (accessed: 20.04.2023). (In Russian)
- Braddick, W. (1997) *Management in the organization*. Moscow: INFRA-M Publ. (In Russian)

- Bulina, A. O., Mozgovaya, K. A. and Pakhnin, M. A. (2020) 'Human capital in economic growth theory: Classical models and new approaches', *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 36 (2), pp. 163–188. (In Russian)
- Cameron, K. and Quinn, R. (2001) *Diagnosing and changing organizational culture*. Rus. ed. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Cooke, R. A. and Lafferty, J. C. (2003) *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, Michigan: Human Synergistics.
- Daft, R. L. (2020) *Organization theory and design*. 13th ed. Cengage Learning.
- Denison, D. R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dufour, Y., Steane, P. and Corriveau, A. M. (2018) 'From the organizational life-cycle to "ecocycle": a configurational approach to strategic thinking', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10 (2–3), pp. 171–183.
- French, J. and Raven, B. (1959) 'The Bases of Social Power', in Cartwright, D. (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, pp. 150–167.
- Galpin, T. J. and Hebard, J. (2018) 'Strategic Management and Sustainability', in Borland, H., Lindgreen, A., Vanhamme, J., Maon, F., Ambrosini, V. and Palacios Florencio, B. (eds) *Business Strategies for Sustainability: A Research Anthology*. New York: Routledge, pp. 165–178.
- Glaser, S. R., Zamanou, S. and Hacker, K. (1987) 'Measuring and interpreting organizational culture', *Management Communication Quarterly*, 1 (2), pp. 173–198.
- Greiner, L. (1972) 'Evolution and revolution as organizations grow', *Harvard Business Review*, July/August, pp. 37–46.
- Grey, C. (2008) *Organizations. Theories, conflicts and managers*. Rus. ed. Kharkov: Humanitarian Center Publ. (In Russian)
- Hanks, S. H. (ed.) (1993) 'Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations', *Entrepreneurship theory and practice*, 18 (2), pp. 5–30.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988) *Management of organizational behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Izmailova, M. A. (2019) 'Russian companies in the conditions of intelligent economy: problems of formation, evaluation and development', *MIR (Modernization. Innovations. Development)*, 10 (3), pp. 326–339.
- Jirasek, M. and Bilek, J. (2018) 'The organizational life cycle: review and future agenda', *Quality Innovation Prosperity*, 22 (3), pp. 1–18.
- Koplyay, T., Chillingworth, L. and Mitchell, B. (2013) 'Corporate Life cycles: Modelling the Dynamics of Innovation and Its Support Infrastructure', *Technology Innovation Management Review*, 3 (10), pp. 22–29.
- Kuznetsov, Y. V. (2006) *Organization theory: Tutorial*. St. Petersburg: St. Petersburg University Press. (In Russian)
- Leithy, W. E. (2017) 'Organizational Culture and Organizational Life Cycle', *International Journal of Economics and Management Sciences*, 6 (4).
- Lester, D., Parnell, J. and Carraher, S. (2003) 'Organizational life cycle: a five-stage empirical stage', *The international journal of organizational analysis*, 11 (4), pp. 339–354.
- Miller, D. and Freisen, P. H. (1984) 'A longitudinal study of corporate life cycle', *Management science*, 30 (10), pp. 1161–1183.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2000) *Schools of Strategy*. Rus. ed. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Mitroff, I. (1983) *Stakeholders of the Organizational Mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991) 'People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit', *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 487–516.
- Quinn, R. E. and Cameron, K. (1983) 'Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence', *Management Science*, 29 (1), pp. 33–51.
- Rubinstein, M. F. and Firstenberg, I. R. (2003) *The Minding Organization: Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions*. Rus. ed. Moscow: INFRA-M Publ. (In Russian)
- Steblyanskaya, A. N., Wang, Zh., Denisov, A. R., Bragina, Z. V. (2020) 'Company sustainable growth as the result of interaction between finance, energy, environmental and social factors (in case of JSC "Gazprom")', *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 36 (1), pp. 134–160. (In Russian)
- Stoianova, O., Lezina, T. and Ivanova, V. (2020) 'Corporate Culture: Impact on Companies' Readiness for Digital Transformation', in Bach Tobji, M. A., Jallouli, R., Samet, A., Touzani, M., Strat, V. A. and Paul Pocatilu, P. (eds) *Digital Economy. Emerging Technologies and Business Innovation*. Cham: Springer Cham, pp. 13–26.

- Thangavel, P., Chandra, B. and Pathak, P. (2023) 'Organizational culture is the key: Building business resilience', in Gupta, A., Gupta, S. and Kumar, J. (eds) *Managing and Strategising Global Business in Crisis: Resolution, Resilience and Reformation*. London: Routledge India, pp. 16–21.
- Torbert, W.R. (1974) 'Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development', *Interpersonal Development*, 5 (1), pp. 1–25.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2012) *4 types of business culture*. Rus. ed. Minsk: Popurri Publ. (In Russian)
- Ul Hassan, F.S. (2011) 'Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture', *Business and management review*, 1 (7), pp. 103–112.
- van der Post, W.Z., de Coning, T.J. and Smit, E.M. (1997) 'An instrument to measure organizational culture', *South African Journal of Business Management*, 28, pp. 147–168.
- Verkhovskaya, O.R. and Aleksandrova, E.A. (2018) 'The motivation index of entrepreneurial activity and institutional environment', *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 34 (4), pp. 511–533. (In Russian)
- Xenikou, A. (2019) 'Leadership and Organizational Culture', in Newton, C. and Knight, R. (eds) *Handbook of Research Methods for Organizational Culture*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Zyabrikov, V.V. (2016) 'Management roles and functions', *Creative economics*, 10 (11), pp. 1305–1322. (In Russian)
- Zyabrikova, A.V. and Zyabrikov, V.V. (2015) 'Development of life cycle theory based on a unified typology of business culture', *Problems of Modern Economics: Eurasian International Analytical Journal*, 1, pp. 116–120. (In Russian)

Received: 03.05.2023

Accepted: 18.05.2023

Authors' information:

Igor A. Arenkov — Dr Sci. in Economics, Professor; i.arenkov@spbu.ru

Vladimir V. Zyabrikov — PhD in Economics, Associate Professor; v.v.zyabrikov@spbu.ru

Igor R. Shevazutskii — Postgraduate Student; i.shevazutskii@spbu.ru