

Двинских Д.Ю., Стерлигова А.Н., НИУ ВШЭ
Dvinskikh D.Y., Sterligova A.N., HSE

Оценка организационной культуры как экономического ресурса межорганизационного взаимодействия предприятия

Аннотация

В современной экономике межорганизационные взаимодействия позволяют предприятиям использовать качественно новые ресурсные возможности. В свою очередь, оргкультура является механизмом, способным связать разнородные комплексы человеческих ресурсов, деловые традиции и практики различных компаний в единое целое. Статья посвящена изложению экономического подхода к оргкультуре, использованного в рамках проекта НУЛ НИУ ВШЭ, одной из целей которого является анализ эффективности ресурса культуры при реализации стратегического потенциала компании через межорганизационные взаимодействия.

Ключевые слова: межорганизационные взаимодействия, организационная культура сетевых организации, стратегическое планирование.

Evaluation of organization culture as an economic resource of the enterprise's cross-organization activity

Annotation

In the modern economy, cross-organization activity allows enterprises to use a qualitatively new resource opportunities. Organizational culture becomes a mechanism linking the heterogeneous systems of human resources, business traditions and practices of different companies into a unified whole. This paper gives an account of the economic approach to organization culture (this approach implemented in research laboratory, one goal of which is to analyze the effectiveness of culture in the implementation of the strategic potential of the company through the inter-organizational interaction).

Key words: cross-organization activity, organization culture, network, strategic planning.

Процессы межорганизационной кооперации, получившие наиболее широкое эмпирико–теоретическое обоснование в научных дискуссиях 1980-1990-х гг., продолжают занимать значимую позицию в стратегическом процессе [1]. Возможности, которые получают компании, участвуя в сетевых организациях, включают доступ к разнородным ресурсам рынка, недоступным для фирмы ни в рамках классической рыночной транзакции купли–продажи, ни при самостоятельном развитии ресурсов внутренней среды организации.

Культура в межорганизационном процессе занимает важное место, влияя как на формирование уникальных межорганизационных ресурсных комплексов, так и на распад сетевых отношений на разных стадиях. Особо значимым становится создание подходов к оценке культуры фирмы как ресурса межорганизационного взаимодействия (МОВ), позволяющего отслеживать эффективность культуры и фиксировать зоны прибыльности либо убыточности использования культуры, что соответствует идеологии экономического подхода к ресурсам фирмы. Таким образом, классический подход к оргкультуре как к управленческому ресурсу предприятия имеет малую эффективность при выявлении стратегических разрывов и возможностей, инициируемых культурой на межорганизационном уровне, что требует научного переосмысления феномена культуры в сетевом контексте для разработки ее актуального видения и инструментария использования.

Таким образом, при учете значимости ресурса культуры предприятия в его МОВ отсутствуют теоретические и инструментальные подходы экономического анализа культуры в пространстве МОВ, что значительно снижает возможности его эффективного использования.

Проблематика культуры в управленческих науках была заявлена еще в 1960-х гг. выделением понятия «климат организации» как фактора, влияющего на функционирование компании. К середине 70-х гг. была задана предметная область исследования культуры и сформулированы базовые гипотезы и теории [6; 8 и др.]. Оргкультура как отдельное направление научной мысли стала развиваться в 80-е гг. в США, предложив новые способы получения конкурентных преимуществ компаниям [3; 13 и др.]. К концу 80-ых гг. оргкультура сложилась в междисциплинарную концепцию, вобравшую в себя исследовательские достижения в области стратегического управления, теории организации и оргповедения. В рамках оргкультуры как научного направления был сформирован уникальный инструментарий, значительно расширявший возможности менеджмента организации [3; 9; 15 и др.].

Анализируя подходы к определению сущности оргкультуры [3; 5 и др.], можно заключить, что она формируется в сочетании глубинных паттернов, складывающихся в менталитете индивидуумов, с ценностными паттернами и атрибутами конкретной организации. Такое видение культуры обуславливает её функции в организации, объединяющие внутреннее и внешние интеграционные процессы [10; 15], что позволяет сделать заключение о пересечении внешнего контура культуры со сферой МОВ. Благодаря своей функциональной сфере и естественным характеристикам в виде не копируемости и уникальности, культура занимает ключевые позиции в текущей парадигме стратегического менеджмента организации.

Если на стадиях развития неоклассической и транзакционной фирмы [11; 12 и др.] культура фактически не рассматривалась как управленческая проблема, то с ростом весомости в стратегии предприятия комплексных ресурсов, основанных на человеческом капитале, она сформировалась как внутренний интегратор деятельности организации. Так, с развитием шумпетерианской, ресурсной [2; 7 и др.] и эволюционной [16 и др.] школ в рамках теории культуры были сформированы концептуальные представления о предметной области [7] и инициировано новое течение теории организации [9; 15]. Культура (как внешний интегратор) окончательно сформировалась с ростом насыщенности и турбулентности рынков, ротацией клиентов, комплексностью и комплементарностью наукоёмких высокотехнологичных продуктов одновременно с динамическим [14 и др.] и отношенческим [4] подходами к пониманию стратегии фирмы.

Стоит отметить, что для успешности стратегии МОВ культура должна характеризоваться широкими возможностями её моделирования, позволяющими ей быть инструментом управления оппортунизмом, доверием и информационным пространством. Это актуализирует необходимость выявления экономического механизма, формирующего связь оргкультуры и результатов деятельности компании при МОВ и позволяющего отслеживать эффекты культуры в сетевых структурах.

В Научно-учебной лаборатории НИУ ВШЭ был инициирован проект, включающий в себя этап, целью которого является анализ эффективности ресурса культуры при реализации стратегического потенциала компании на уровне МОВ. Логику проведения такого анализа можно представить в виде последовательности следующих шагов:

1. Анализ ресурсов, по поводу которых осуществляется МОВ, с последующим разделением всех взаимодействий фирмы на базовые типы (см. табл. 1). Дальнейший анализ эффективности ресурса культуры проводится для каждого типа МОВ отдельно.

Высокая зависимость культуры от специфики деятельности и рыночного пространства обуславливает возможность существования в рамках одной компании зон с культурными паттернами, имеющими различную направленность. Так, например, некоторые фармацевтические компании имеют сильную инновационную культуру исследовательского центра, бюрократизированную бухгалтерию и рыночную культуру дистрибутивной сети. Как следствие, формирование единой культуры организации для всех направлений её деятельности может привести к спаду эффективности коммуникаций. Эта дилемма разрешается через уси-

ление различных зон культуры для различных типов МОВ, что определяет содержание второго шага анализа.

Таблица 1. Координационная специфика выводимого в МОВ ресурса оргкультуры и соответствующие типы МОВ

Выводи- мый в МОВ ре- сурс	Высший менеджмент легально отчуждаемый		Человеческий ресурс легально отчуждаемый		Уникальный интеллекту- альный ре- сурс	Уникальный нематериаль- ный комплекс	Уникальный производствен- ный комплекс
Способ- ность, на которую направлено МОВ	Способность трактовать слабые сиг- налы окру- жения	Способ- ность при- нимать стратегиче- ские ре- шения	Способность к организацион- ным изменени- ям	Способность к обучению	Способность к стратегическим коммуникациям		
Механизм реализации стратегиче- ского потенциала через МОВ	- эффектив- ное инфор- мационное простран- ство	- механизм обмена представ- лениями об изменении рынка	- эффективное информационное пространство - открытое проектное простран- ство		- доступ к стратегическим возможностям и рентам через использование ресурсного пу- ла МОВ - создание условий роста эф- фективности ресурса		- доступ к производственным, и др. возможностям МОВ
Выигрыши МОВ	- проверка гипотез - оценка тенденций - консультирование		- информация о рынках и воз- можностях участия в них - кейсы прецедентов - возможность найти сотрудника с уникальными знаниями и опы- том - обогащение организационных рутин		- создание стоимости - усиление конкурентных по- зиций - снижение издержек - доступ к эффектам уникаль- ных ресурсов партнёров - разделение рисков		- перераспределение бремени производства и сопутствую- щих мероприятий - оптимизация производствен- ной структуры организации
Риски МОВ	- раскрытие собственных стратегических манёвров		- потеря соб- ственных цен- ных кадров	- неэффектив- ное изменение рутин	- разрушение стратегического потенциала из-за оппортуниз- ма партнёров		- управления - нерентабельности инвести- ций
Механиз- мы коор- динации	- статусные коммуникации - отношенческие механизмы - контрактное закрепление прав на выводимый ресурс за ор- ганизацией-собственником - групповые нормы и ожидания				- патенты, ноу-хау - формальные контракты - совместные проекты, пред- приятия и пр. - групповые нормы и ожида-		- иерархические структуры, формальные контракты

			ния	
Характеристика МОВ	- неспецифические инвестиции - отсутствие специфических механизмов контроля - нестабильность - максимальное покрытие рынка - низкие барьеры входа - низкий уровень выведения ресурса в МОВ	- институциональный контроль - нестабильность - низкие барьеры входа - покрытие меньшего рынка - низкий уровень выведения ресурса в МОВ	- стабильность - высокий уровень выведения ресурса в МОВ	- сетевое использование ресурса - сеть стабильна, формальна
Тип МОВ	Сеть консолидации слабых сигналов	Сеть деловых отношений	Сеть стратегических проектов	Производственно-сбытовая сеть

2. Выбор экономических показателей для каждого выделенного типа МОВ. Показатели должны разрабатываться, исходя из критерия соответствия ресурсу по первичным инвестициям и механизму координации как по затратным сферам и устойчивым результатам, так и по сочетанию затратных и прибыльных эффектов. Наиболее общие показатели МОВ для сетей различных типов приведены в табл. 2.

3. Сбор данных по каждому из показателей МОВ для оценки реальных эффектов культуры в МОВ (a_{fn}) и разработка референтных параметров МОВ, отражающих целевые идеальные ожидания эффектов МОВ в периоде (a_m).

4. Выбор долевого участия культуры в формировании показателя a_{fn} (r_{fn}). Уровень r_{fn} оценивается экспертами на основе отслеживания критериев, влияющих на значимость и вес культуры в показателях МОВ. Наиболее значимые факторы, влияющие на изменение долевого участия культуры, на наш взгляд, состоят в следующем.

- Реализация политики изменения внутренней культуры (в позитивном сценарии ведёт к росту доли культуры в показателе, параллельно с ростом самого показателя, вызванным эффектами культуры).

- Изменение силы и направленности внешней культурной среды. Идеальный уровень участия культуры рассчитывается для референтных показателей и отражает ожидания менеджмента от ресурса культуры в сетевых коммуникациях.

5. Оценка реальной стоимости культуры в МОВ за период. P_{fan} - показатель добавленной стоимости культуры в показателе a_n . $P_{fan} = a_{fn} * r_{fn}$. Фактическая стоимость культуры в рамках МОВ заданного типа за определённый период может быть выражена как $P_{fa} = \sum_1^n a_{fn} * r_{fn} = \sum_1^n P_{fan}$.

6. Оценка референтной стоимости культуры в МОВ за период оценивается аналогично с использованием референтных коэффициентов $P_{ra} = \sum_1^n a_{rn} * r_{rn} = \sum_1^n P_{ran}$. Референтная стоимость культуры используется для проверки соответствия эффективности ресурса культуры требуемому уровню.

7. Анализ эффективности культуры проводится в нескольких срезах:

7.1. Анализ динамики стоимостных надбавок культуры (P_{fan}) в показателях за серию периодов. Позволяет оценить связь зон МОВ и паттернов культуры для коррекции некоторых элементов культуры в интересах повышения эффективности МОВ.

7.2. Анализ динамики r_{fn} в сравнении с r_m за серию периодов для оценки соответствия реальной силы культуры ожиданиям менеджмента.

7.3. Анализ динамики P_{fa} за серию периодов позволяет оценить эффективность политики в области оргкультуры в целом для конкретного типа МОВ.

Таблица 2. Общие показатели МОВ компании

Тип сети	Сеть консолидации слабых сигналов	Сеть деловых отношений	Сеть стратегических проектов	Производственная сеть
Оценка первичных инвестиций	- Стоимость атрибутов статуса соответствия требованиям внешних организаций - Стоимость информации, передаваемой фирмой в ресурс МОВ	- Стоимость элементов соответствия: затраты на квалификацию сотрудников, ноу-хау - Стоимость управленческих нововведений вхождения в МОВ - Рыночная стоимость сотрудников, приобретаемых через МОВ	- Затраты на переговоры - Затраты на инвестиции в МОВ - Затраты на изменение внутренних процессов	- Доля инвестиций фирмы в материальной базе МОВ
Оценка координат	- Стоимость времени, затраченного отношения при МОВ - Стоимость отношенческого механизма - Затраты на соблюдение международных правил	- Стоимость контрактов - Стоимость мониторинга деятельности партнеров - Потери из-за оппортунистического поведения	- Затраты на уточнение результатов переговоров - Затраты на мониторинг деятельности партнёра - Стоимость контрактов - Затраты неэффективной формы контракта	- Стоимость нарушения формальных требований - Потери из-за оппортунистического поведения - Затраты на мониторинг деятельности партнёра - Стоимость контрактов
Оценка устойчивых результатов	+ Стоимость успешных решений принятых на основе информации из МОВ - Стоимость решений, принятых на основе ошибочной трактовки информации внешней среды - Затраты на уточнение информации - Стоимость информации, получаемой через механизм сети	+ Добавленная стоимость человеческого ресурса, получаемая от МОВ + Шумпетерианские ренты + Стоимость выигрыша от успешного нововведения - Затраты на поиск сотрудника - Затраты на первичное обучение - Затраты на повышение квалификации	+ Финансовые потоки от ресурса МОВ - Затраты на поиск партнёра + Шумпетерианские ренты + Стоимость выигрыша от успешного нововведения + Скидка, предоставляемая партнёром фирме	- Финансовые потоки от ресурса МОВ - Скидка, предоставляемая партнёром фирме - Стоимость доли ресурса МОВ, используемой фирмой - Затраты на развитие ресурса МОВ - Затраты на проведение операций по цепи поставок

7.4. Анализ динамики соотношения P_{fa} и P_{ga} в целях исследования полноты использования культуры при МОВ.

Процесс моделирования ресурса культуры при МОВ, таким образом, состоит из 4 этапов.

I. Анализ оценки стратегического потенциала организации. Цель - осознание возможностей и ресурсов бизнеса, выделение группы ресурсов, отсутствующих или нерентабельных, но необходимых для реализации потенциала в ключевых деловых сферах.

II. Разработка стратегии, нацеленной на достижение успеха на рынке без ограничения возможностей фирмы имеющимися ресурсами и с учётом возможностей получения необходимых ресурсов через использование обладаемых способностей и организационных механизмов.

III. Анализ специфики комплексных ресурсов, требуемых для реализации стратегии. Результат: определение типа сети и соответствующего механизма взаимодействия.

IV. Моделирование культуры как экономического ресурса реализации стратегического потенциала при МОВ основывается на признании культуры в качестве межорганизационного интегратора, что предполагает сочетание целого ряда особенностей. Во-первых, культура должна играть роль передатчика информации различного типа (от неформализуемого знания до стандартов документооборота в зависимости от требований типа сети). Как следствие, должен быть использован чёткий механизм селекции той информации, которая должна передаваться в пространство МОВ в максимальном объёме, и той информации, передача которой должна быть ограничена. Во-вторых, культура должна исполнять роль дополнительного неформального контракта, позволяющего контролировать уровень доверия и предсказуемости отношений, снижать уровень транзакционных издержек и повышать стоимость ресурса МОВ через введение в транзакцию ресурсов, права на которые невозможно установить в рамках формальных контрактов. В-третьих, культура является механизмом объединения ресурсов МОВ, что с одной стороны повышает их управляемость при эффективном поддержании культурных паттернов, а с другой стороны может стать причиной общей рецессии эффективности.

Таким образом, на основе выше изложенного можно сформулировать следующие положения:

а) Основой моделирования культуры является её способность приносить добавленную стоимость, которая выражается в росте экономических показателей МОВ. Ресурс культуры может быть представлен моделью, описывающей интеграционные процессы всех типов сетей, в которые включена организация. Анализ экономических результатов культуры позволяет выявить локальные зоны низкой эффективности ресурса, что позволяет оценить динамику изменений и эффективность коррекции культуры для целевых сфер.

б) Комплексный и уникальный ресурс культуры компании при ее МОВ рассматривается как стратегический инструмент развития бизнеса и, как следствие, значимое изменение культуры для МОВ, имеющего низкий стратегический потенциал, характеризуется высоким риском и низкой рентабельностью.

в) Изменение оргкультуры, являющееся ценностным основанием организации, а также инструментом закрепления наиболее значимых для бизнеса традиций, деловых практик и логик принятия решений, способом передачи неформализуемого знания и механизмом организационного обучения, способствующего передаче эталонов деятельности, может привести к критическим потерям стратегических позиций. Как следствие, менее рискованным механизмом по сравнению с изменением культуры всей организации в интересах развития МОВ со стратегическими партнёрами может служить точечная коррекция деловых практик и философий в отдельных подразделениях, включённых в МОВ.

г) Культура современной организации - это культура ключевой компетенции, эффекты которой позволяют фирме быть устойчивой в долгосрочной перспективе. Этот глубокий уровень культуры характеризуется конгруэнтными ценностями, разделяемыми

всеми акторами, причастными к работе в рамках этой компетенции. Вторым слоем культуры выступают адаптационные механизмы, связывающие фирму с внешней средой и позволяющие ей получать доступ к межфирменному уровню формирования компетенций. Адаптационные механизмы изменяются в соответствии с требованиями ресурса, по поводу которого они устанавливаются. Культура моделируется как ресурс, позволяющий организации запустить возобновляемый процесс эффективного МОВ.

Выводы:

1) Классический управленческий анализ культуры позволяет сделать заключение о силе или слабости культуры, её направлении и составе ценностей, что является недостаточным для современной фирмы по целому ряду причин. Прежде всего, современная организация может быть включена в различные типы сетей, что предполагает развитие коммуникаций с организациями, обладающими различными системами ценностей. В таких условиях фирма с сильной конгруэнтной культурой может быть малоэффективна. Для организации, включённой в МОВ, управленческий анализ культуры может быть полезен для оценки способностей культуры защитить ключевую компетенцию, что, однако, не может быть достаточным основанием для заключений о возможности войти в сеть для обеспечения доступа к результатам иных компетенций, которыми данная организация не обладает.

2) Предложенная процедура анализа культуры позволяет чётко обозначить зоны, в которых существующие паттерны культуры демонстрируют низкую степень эффективности, даже если они конгруэнтны остальной организации. Так, например, для государственной организации с бюрократическими ценностями, может быть мало эффективна связь с внешним рыночным агентом по причине несоответствия их подходов к деловым отношениям. В случае если эти взаимоотношения являются стратегическим приоритетом, анализ культуры компаний как ресурса МОВ может быть полезен для нахождения направлений наиболее результативных действий по укреплению этой связи.

3) Предлагаемый порядок анализа культуры позволяет максимально сузить зону требуемых культурных изменений. Так, для отдела логистики может быть эффективно соблюдение формальных требований внутренней среды компании при развитии культурной идентичности с внешней средой.

Таким образом, для сетевой экономики управленческий подход к культуре может быть ценен для поиска эффективного взаимодействия внутри компании необходимых ей для межорганизационных изменений. В свою очередь экономический подход позволяет оценить точное направление необходимых изменений.

Список использованных источников

1. Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Влияние сетевой конкуренции на эффективность деятельности компаний различных профилей интеграции // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: Сб. научных трудов. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010. – С. 141-160.
2. Conner, K.R., Prahalad, C.K. 1996. A resourcebased theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7 (5): 477–501.
3. Deal and Kennedy's 1982. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.
4. Dyer, J. and Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.
5. Eldridge, J., Crombie, A.A. 1974. Sociology of organizations. London: Allen & Unwin.
6. Geertz, C., 1977. The Interpretation Of Cultures: Basic Books.
7. Gold, K. 1982. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors. *Public Administration Review*.
8. Handy, C. B. 1976. Understanding Organizations. Oxford University Press.
9. Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills..

10. Kotter, J., Heskett, J. 1992. Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
11. North, D. 1990. Institutions, Institutional Change and Economic Performance.
12. Ostrom, E. 1990. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.
13. Ouchi, S. 1981. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge
14. Pascale and Athos's 1982. The Art of Japanese Management: Applications for American Executives.
15. Schein, E. 1992. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Zollo, M, Winter, S. 1999. From Organizational Routines to Dynamic Capabilities. A working paper of the Regional H. Jones Center, The Wharton School.