

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ НА СТАДИИ «ДЕТСТВО»

В статье автором на основе изучения опыта работы 210 российских компаний проанализированы и систематизированы особенности первой стадии жизненного цикла: «детство», которая характеризует зарождение организации, первые годы ее функционирования и начало роста. Также выявлены, раскрыты и обобщены проблемы и трудности, с которыми сталкиваются российские компании, предложены пути и методы их решения с учетом возможностей, которыми они обладают на ранних этапах своего развития.

Автор подчеркивает, что знание тенденций и закономерностей развития организаций на стадиях жизненного цикла позволяет увидеть динамику организаций, приспособить функции управления к потребностям компании на соответствующей стадии, подготовить компанию к изменениям и смягчить последствия возможных проблем.

Основная практическая значимость концепции жизненного цикла заключается в том, что она позволяет увидеть тенденции развития организаций, предвидеть управленческие проблемы, свойственные той или иной стадии жизненного цикла, подобрать наиболее целесообразные пути и методы решения, не допустить их перерастания в организационные патологии.

В статье автором были систематизированы основные проблемы, возникающие в компаниях на стадии «детство», структурированы их особенности в зависимости от степени остроты и характера воздействия на устойчивость организации. На основе изучения опыта и особенностей развития современных российских компаний обобщены и систематизированы пути и методы их решения.

Анализ изменения основных организационных характеристик на разных стадиях жизненного цикла проводился на основе обобщения данных, полученных автором в результате анкетных опросов и личных интервью с руководителями и менеджерами российских компаний.

Кроме того, были использованы результаты международного научно-исследовательского проекта «Изменения систем управления на предприятиях в России, Румынии, Венгрии и в Польше», в котором принимал участие автор. Были проанализированы актуальные материалы отечественной и зарубежной периодической печати, Интернет-сайтов. Также в ходе анализа использован практический опыт работы автора в компании «ЭРСИ».

Автором проанализирована, обобщена, исследована и структурирована информация по 210 компаниям, находящимся на разных стадиях жизненного цикла.

Таблица 1 – Сфера деятельности и размер компаний, принявших участие в обследовании

Численность персонала Сфера деятельности	Микро предприятия 1-15	Малые предприятия 16-100	Средние предприятия 101-250	Крупные предприятия 251 и более	Итого
Производство (пищевая, строительство, добывающая, обрабатывающая, полиграфическая, оборонная, с/х)	9	17	25	11	62
Услуги (торговля, здравоохранение, образование, консалтинг, финансы и кредит, туризм)	14	42	39	13	108
Смешанные (фармацевтическая, производственно-торговые компании)	0	13	18	9	40
Итого	23	72	82	33	210

Анализ данных (таблица 1) показывает, что более 50% исследуемых компаний относятся к сфере услуг, 32% к сфере производства, 18% являются смешанными. Около 9% обследованных компаний являются микропредприятиями и насчитывают до 15 сотрудников, 35% - малыми предприятиями с численностью персонала до 100 человек, 40% - средними (до 250 человек) и 15% – крупными предприятиями. Таким образом, основную часть выборки (85%) составили малые и средние компании.

Автором было выявлено, что 17% обследованных компаний были созданы в течение последних пяти лет и находятся на стадии «детство», 46% - на стадии «юность», 30% уже достигли стадии «зрелость» и 7% - «старение» (рисунок 1).

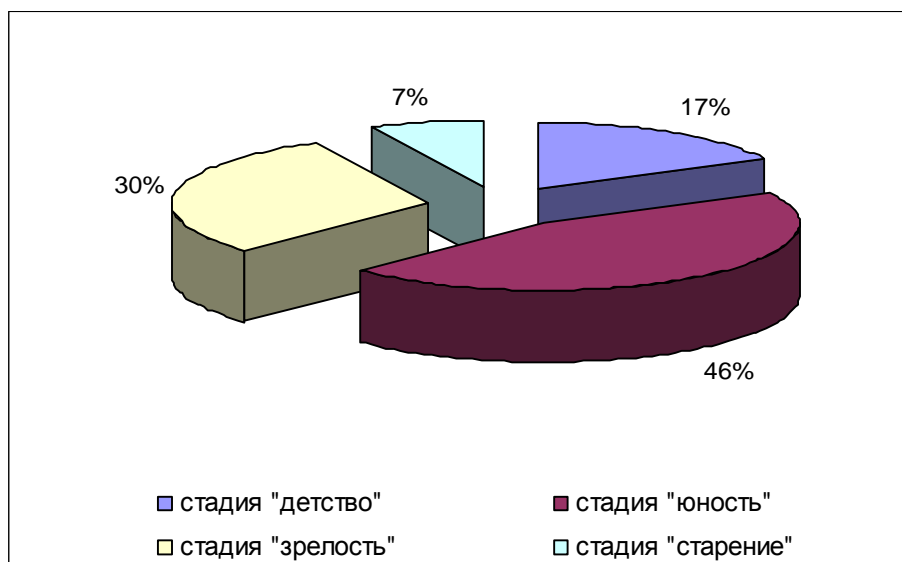


Рисунок 1 – Распределение компаний по стадиям жизненного цикла

Стадия «детство», характеризует зарождение организации, первые годы ее деятельности и начало роста. Главной задачей на стадии «детство» является выживание организации. По своей сути – это предпринимательская стадия, поскольку такие качества, как вера предпринимателя в идею, готовность рисковать, неистовая работоспособность, небольшое количество соратников (компаньонов), смелость и предприимчивость – являются ключевыми характеристиками, способными обеспечить успех начинания.

В качестве одной из ключевых и наиболее острых проблем стадии «детство» большинство опрошенных менеджеров отмечают дефицит наличных средств и высокий уровень финансового риска краткосрочной ликвидности и долговременной платежеспособности. Для данного периода развития компаний характерен высокий уровень расходов и низкий доходов, недостаток оборотных средств для расширения деятельности, наличие внеплановых затрат, медленные темпы обращения. Отсутствие кредитной истории и поручительств ограничивает возможности привлечения заемных ресурсов. Многие компании не обладают необходимой финансовой информацией, средствами для анализа и принятия решений. Эти тенденции совпадают с основными характеристиками стадии «детство», тем не менее, следует подчеркнуть ряд особенностей развития российских компаний, обуславливающих особую остроту и сложность этих проблем.

По мнению автора, значительно затрудняет стартовые возможности многих фирм сложность и многоступенчатость получения банковских кредитов для малых предприятий. Многим компаниям не хватает внешнего финансирования, причем главным препятствием являются условия его получения, выдвигаемые банками.

По-прежнему высок удельный вес теневого бизнеса. Несовершенство налогового законодательства вынуждает многие компании использовать «серые» схемы во взаимоотношениях с основными контрагентами, персоналом и государством. Налоговые риски также заметно осложняют возможности российских компаний на стадии «детство». С подобными трудностями сталкиваются 70% опрошенных компаний.

Для решения финансовых проблем стадии «детство» рекомендуется провести расчет движения денежных средств, который позволит оценить поступления финансовых ресурсов и производимые платежи. Он является аналитическим инструментом для оценки идеи создания бизнеса и средством управления действующим предприятием. Только жесткий учет денежных средств, режим жесткой экономии затрат и финансовое планирование позволят организации преодолеть финансовые трудности первых лет функционирования.

Следует также провести расстановку приоритетов в развитии организации и спланировать пути их финансирования. Источниками дополнительных денежных средств наряду с капиталом собственника компании могут быть кредиты банка, ссуды у друзей, знакомых. Также стоит рассмотреть возможность получения товара на реализацию с отсрочкой платежа, инвестиций под проект, идею у других компаний, взаимозачеты, бартерные сделки, предварительно оплаченные заказы от клиентов.

Для финансирования транспортных затрат, оплаты труда определенных категорий персонала (ИТ-сотрудники, бухгалтерия), обеспечения некоторыми видами основных средств компании могут привлекать к сотрудничеству лизинговые и аутсорсинговые фирмы.

Если продукция или услуга (и) компании могут обладать социальной значимостью, возможно получение субсидий и заказов от государственных и муниципальных органов власти или участие в конкурсах на получение грантов.

Таким образом, на стадии «детство» для решения финансовых проблем и управления ресурсами компании рекомендуется аккуратный, выверенный подход к расширению ассортимента, увеличению объема закупок, запасов, предоставления дополнительных услуг. Необходим контроль кредиторской и дебиторской задолженности, размера запасов товарно-материальных ценностей, оптимизация и учет расходов и поступлений финансовых средств.

Как показал проведенный анализ, в подавляющем большинстве российских компаний (85%) на стадии «детство» отсутствует система планирования. Многие руководители подчеркивают, что планирование в компании хаотичное, постановка целей осуществляется по мере возникновения проблем, планы возникают от случая к случаю. В то же время среди основных рыночных целей данного периода, от которых зависит жизнеспособность компании, опрошенные менеджеры и руководители российских компаний называют необходимость разработать и продвигать товар, услугу, востребованный рынком, завоевать рыночную нишу, сегмент покупателей, обеспечить организацию основными ресурсами, необходимыми для бесперебойной работы фирмы.

Таким образом, отличительными чертами стадии «детство» являются отсутствие формализованных правил, процедур, системы планов. Действительно, у руководителей нередко просто не хватает времени, знаний, опыта для разработки бизнес-плана, системы целей, планов и процедур.

Развитие многих западных деловых организаций также характеризуется подобными тенденциями. Однако стоит подчеркнуть, что в российских компаниях эта проблема проявляется немного острее. По мнению автора, в отличие от западных предпринимателей, которые за период своей деятельности имели возможность создавать собственный бизнес несколько раз, учитывая при этом ошибки прошлых пе-

риодов, у российских основателей опыт создания собственных компаний значительно меньше, поскольку становление рыночной экономики в России началось около семнадцати лет назад.

С этим связана еще одна особенность стадии «детство», которая проявляется в российских компаниях довольно остро. Необходимо отметить такое характерное для молодого бизнеса явление, когда компании возникают без бизнес-идеи: «Сама фирма и была моей идеей. Мне нужен был расчетный счет в банке, печать, офис» – отмечают некоторые основатели компаний. Довольно много компаний создаются без анализа потребностей рынка в производстве данного вида товаров, оказании услуг, основатели не всегда обладают высокой степенью приверженности идее, чем и объясняется довольно высокий уровень гибели компаний на стадии «детство». К примеру, в Москве средняя продолжительность жизни малых фирм составляет 4 года.

Значительная часть новых компаний создается людьми, не имеющими опыта ведения своего бизнеса или поменявшими его направление, например, от торговли к производству. У руководителей отсутствуют необходимые управленческие знания для создания системы планирования, формирования и поддержания организационной культуры, системы маркетинга и управления персоналом. Более того, на стадии «детство» им просто не хватает времени и сил для решения этих вопросов. Многие российские предприниматели склонны ожидать быстрый результат, что не всегда получается на практике.

По мнению автора, на стадии «детство» основатель должен обладать высокой степенью приверженности своей идее и готовностью идти на риск. Необходимо оценить идею со всех сторон, и составить бизнес-план по ее реализации. Должны быть даны ответы на вопросы: Почему ваша продукция или услуги могут привлечь потребителей? Достаточно ли у вас финансовых ресурсов для создания и обеспечения работы компании? Кто конкретно является вашим потребителем? Кто ваши основные конкуренты? Где вы будете искать своих поставщиков? Как ваши потребители узнают о вашей продукции или услугах? Знакомы ли вы с законодательством по созданию частных предприятий? Кто будет вашим партнером по открытию дела? Где взять сотрудников для новой фирмы? Ответы на эти вопросы помогут избежать серьезных ошибок при создании новой компании.

На стадии «детство» необходимо расставить приоритеты, не стремиться реализовать любую возможность. В этом может помочь разработка краткосрочных целей, определения способов их достижения и планирование основных показателей деятельности.

Система управления компанией на данной стадии должна быть в состоянии гибко, реактивно, мгновенно реагировать на изменение ситуации на рынке, поступление новых предложений, смене продукции, профиля компании.

Среди основных маркетинговых проблем необходимо отметить трудности в поиске товара и рыночной ниши. На этой стадии новый продукт (услуга) не известен потребителю. Рыночные позиции, как правило, очень слабы и уязвимы. Спрос на товар растет медленно, нет приверженности клиента производимой продукции. Как показал проведенный анализ, более 75% компаний сталкиваются с разнообразными барьерами для выхода на рынок. Возможности выхода на рынок ограничивает

значительный объем первоначального капитала, необходимого для освоения выпуска того или иного товара. Отсутствие достаточных финансовых средств делает невозможным проникновение новых предпринимателей в определенные отрасли. Для российской экономики также характерен низкий уровень предпринимательской культуры: использование демпинговых схем, нечестной конкуренции. Кроме того, вступающие в рынок предприятия на период освоения производства несут существенно более высокие удельные затраты, чем уже действующие, а следовательно, являются менее конкурентоспособными. Ограниченный доступ новых производителей к сырьевым источникам, новым технологиям, заемному капиталу создает для них неравные стартовые условия.

На возможность выхода новых компаний на рынок существенное влияние оказывают также ограничения их деятельности со стороны органов власти и управления всех уровней, в том числе в таких сферах, как налогообложение, лицензирование, квотирование, порядок регистрации предприятий и предоставления производственных помещений и земельных участков.

Для того чтобы решить проблемы в области маркетинга, необходимо изучить историю и динамику отрасли/рынка, проанализировать возможности конкурентов, предпринять меры по сокращению периода разработки, что ускорит внедрение товара на рынок, предусмотреть программы лояльности и создание базы постоянных клиентов (дисконтные карты).

Должны быть даны ответы на вопросы: кто наш потребитель? почему он выберет наш товар? чем (какими свойствами) наш товар будет отличаться от конкурентов? кто наши конкуренты?

Как показали результаты проведенного автором обследования российских компаний, на стадии «детство» в большинстве фирм отсутствуют возможности для проведения детального и масштабного маркетингового анализа и составления маркетингового плана, нет квалифицированного персонала и собственного опыта в области маркетинга, рекламы.

Тем не менее, основателем (руководителем) компании может быть проведен самостоятельный анализ рынка по рекламным объявлениям, средствам печати, Интернету, наблюдением за деятельностью конкурентов, а также накоплен опыт в оформлении магазинов, проведении акций, презентаций.

Рекомендуется взвешенный выбор рекламных носителей, маркетинговых ходов, вложение только в наиболее надежные по отдаче и соответствующие ограниченным финансовым ресурсам средства продвижения. Необходимо отдавать предпочтение недорогим, но эффективным способам рекламы: газетные объявления, мобильные штендеры, Интернет-сайты, листовки, флаеры, сеть друзей-знакомых, акции «приведи друга».

На стадии «детство» компании, по мнению автора, могут достаточно эффективно сформировать свои конкурентные преимущества благодаря повышению внимания к клиентам (например, увеличив удельное время на каждого клиента, в отличие от конкурентов), отличным и доскональным знаниям товара, обеспечению дополнительного сервиса для клиентов, поиску и созданию запоминающегося имиджа (например, «самые низкие цены», «самые последние новинки», «самый квалифицированный персонал»), ускоренному приспособлению продукта к потребностям кли-

ентов. Необходима гибкость, мгновенность в принятии решений, возможность быстро изменить профиль компании, продукт, формат.

Как показали результаты проведенного исследования российских компаний, на стадии «детство» создаются неформальные организационные структуры, которые обладают высокой гибкостью и мобильностью. Как правило, на стадии детства уровень специализации и разделения труда невысок. Многие компании, пережившие стадию «детство», отмечают отсутствие «зон ответственности», универсальность сотрудников, слабое функциональное разделение должностей, высокий уровень централизации у руководителя компании. Такое состояние организационной структуры является естественным для ранних этапов стадии «детство», поскольку авторитарное управление позволяет эффективно и быстро преодолевать многочисленные кризисные ситуации. Необходимо подчеркнуть, что для если для этой стадии такая ситуация является нормой, то для последующих – скорее патологией.

«Поначалу все равны, многое делается на энтузиазме, все поглощены работой, функция каждого члена управленческой команды критически важна», – рассказывает Сергей Бобриков, генеральный директор компании «Комус» [10]. При этом «все делают все», нет разделения по «зонам ответственности», нет начальников и подчиненных, большинство вопросов решается коллегиально. По наблюдению Михаила Зотова, тренера-консультанта консалтинговой группы «СЭТ», предпринимательского энтузиазма хватает на год-полтора. «Потом появляется тема ответственности: раньше никто не обращал внимания на то, чем занимаются остальные, теперь все начинают сравнивать свой вклад с усилиями коллег. А поскольку зоны ответственности и должностные инструкции еще не прописаны, начинаются сбои в работе из-за потерь информации и дублирования функций» [10].

Рост организации, увеличение численности персонала, приводит к возникновению большого числа проблем, связанных с трудностью контроля, нечетко разграниченными сферами ответственности, дублированием функций, наличием «мертвых зон» в управлении.

Необходимо отметить, что далеко не во всех компаниях организационная структура на стадии «детство» обеспечивает гибкость и оперативность решения задач. Иногда с самого начала функционирования организации руководители придают излишнее значение менеджерским процедурам, не учитывая при этом естественных стадий развития. Вследствие этого они начинают структурирование, излишнюю систематизацию слишком рано. Это оказывает лишь негативное влияние и провоцирует преждевременное старение компании.

Это объясняется желанием руководителей использовать типичные модели построения организационных структур без учета особенностей стадии развития компании и специфики бизнеса, также отсутствием опыта построения организационных структур. Например, в компании Victory, находящейся на стадии «детство», с численностью персонала восемь человек, существовало девять отделов и больше десятка должностей. Эта болезнь может перерасти в патологию, если стремление иметь в организации определенный набор должностей приводит к созданию лишних подразделений, разрастанию организационной структуры, затруднению информационного обмена и процесса принятия решений.

Как показало проведенное обследование, для российских компаний на всех

стадиях жизненного цикла характерен высокий уровень централизации. Эта особенность отмечается многими исследователями. Например, специалисты Стокгольмской школы управления Фей Ц.Ф. и Миллс Т. [Feu C.F., Mills T.], проанализировали три российские компании, занятые в сфере питания: Петрохолд (мороженое), Парнас М (соусы), Фрайс (замороженные продукты) в процессе трансформации от предпринимательского к профессиональному менеджменту в период 1998 по 2003 гг. и также подчеркивают преобладание централизованного управления на всех этапах развития компаний [6].

Таким образом, в качестве одной из особенностей организационной структуры российских компаний необходимо отметить более централизованный процесс принятия решений, успех ассоциируется с ключевыми фигурами, а не системами, более медленный поток информации.

На стадии «детство» должна быть проведена работа по декомпозиции целей и задач компании на функциональные направления в организационной структуре, необходимо осуществить расстановку кадров, провести регламентацию функций и обязанностей.

На этой стадии развития следует избегать чрезмерного структурирования: нужно неформально закрепить решение определенных задач за отдельными сотрудниками, создать неформальные инструкции, обладающие гибкостью, простотой изменения, доработки. Должна быть разработана схема коммуникаций между сотрудниками и отделами и описаны важнейшие рабочие процедуры.

Внедрение системы планирования, разработка системы целей и задач позволит организации более четко осознать направления развития, найти собственную рыночную нишу. На основе целей организации необходимо формировать функциональные блоки в организационной структуре и осуществлять расстановку персонала. Поскольку организационная структура на этой стадии развития должна быть очень гибкой и мобильной, то все действия не должны носить нормативный характер, так как излишняя регламентация может снизить инновационную и творческую активность сотрудников.

Многие компании, пережившие стадию «детство» признают, что своевременное упорядочивание организационной структуры способствовало значительному повышению эффективности работы и росту компании. Например, в компании TEZ TUR, которая в настоящее время является одним из ведущих российских туроператоров по Турции, сразу с момента появления в 1994 году было введено жесткое разделение труда: каждый отдел отвечал за свой участок работы, и менеджер, принимавший заявки, например, не занимался бронированием авиабилетов. По словам руководителей компании, это значительно повысило скорость обработки заявок [10].

Наиболее эффективными для данной стадии жизненного цикла являются линейно-функциональные структуры с невысоким уровнем иерархии и широким диапазоном контроля. Одновременно с введением системы планирования должна быть проведена работа по внедрению информационной и учетной системы, которые позволят избежать серьезных ошибок в будущем.

На стадии «детство», для многих российских компаний характерны следующие особенности в области управления персоналом: потребность в надежных кадрах, «семейственность», «дружественность» персонала, высокая трудовая нагрузка,

невысокие оклады, отсутствие премий, неравномерное распределение нагрузки на персонал. Эти тенденции во многом совпадают с теоретическим описанием стадии «детство», а также особенностями развития западных компаний. Но в то же время, российские менеджеры отмечают, что одной из наиболее острых проблем является нехватка (отсутствие) необходимых профессиональных знаний и невозможность обучения на первых этапах развития компании, что часто является причиной серьезных ошибок в области управления и реализации оперативных задач.

По мнению автора, методы мотивации, формы, процедуры, инструменты должны зависеть от целей, свойственных той или иной стадии жизненного цикла, и различаются от одной стадии к другой.

Как показали результаты проведенного исследования, на стадии «детство» в большинстве компаний оклады не превышают среднерыночное предложение. Действительно, невысокие показатели продаж и производства, многочисленные проблемы, соответствующие первым годам жизни компании, не всегда позволяют предложить высокий уровень оплаты труда. Больше половины компаний на стадии «детство» отдадут предпочтение фиксированной системе оплаты труда. Сотрудники готовы работать за небольшие оклады и проценты, им не требуется дополнительных стимулирующих средств для улучшения результатов работы, поскольку они готовы работать за «идею».

В целом, развитие системы материального стимулирования в российских компаниях на стадии «детство» соответствует особенностям данного периода в развитии организации. Очень часто компании не в состоянии предложить развитую систему бонусов и высокий уровень заработной платы. Для достижения поставленных перед компанией целей, необходимо прибегать к другим методам мотивации, в особенности методам моральной мотивации, таким как поощрение сотрудников, благоприятный моральный климат.

Как показали результаты исследования, 55% компаний на стадии «детство» стараются предложить своим сотрудникам социальный пакет. Чаще всего на этой стадии перечень предлагаемых социальных льгот включает: медицинскую страховку, оплату транспортных расходов, оплату мобильных телефонов. Каждая третья компания стремится каким-либо образом организовать питание своих сотрудников. В целом можно сказать, что ограниченный уровень социальных выплат естественен для данной стадии жизненного цикла и связан с ограниченными ресурсными возможностями фирмы.

Немаловажное место в системе мотивации персонала занимают методы моральной мотивации. Как показало исследование, значимость моральной мотивации для сотрудников наименее подвержена изменениям на стадиях жизненного цикла компаний: возможность самореализации и профессионального роста, поощрение и признание результатов со стороны руководства важны для персонала и молодых и зрелых компаний.

Наибольшее моральное удовлетворение от работы сотрудники получают на стадии «детство». Например, в компании «Ситекс», занимающейся оптовой торговлей текстильными изделиями, в первые три года функционирования численность персонала составляла 5 человек. Иерархия и формализация отсутствовали. Персонал был представлен близкими друзьями. Все получали, прежде всего, моральное удов-

летворение оттого, что занимаются интересным, общим делом, гордились успехами, в компании существовала дружественная теплая атмосфера. Такая ситуация типична для многих компаний на стадии «детство».

Для решения потребности в персонале на стадии «детство» рекомендуется оценить возможность привлечения друзей, знакомых, родственников. Задачу повышения уровня знаний, можно решить путем инвестирования в обучение детей и других близких родственников, с расчетом, что они придут в компанию.

Также компании для оптимизации расходов на персонал могут привлекать сотрудников на неполный рабочий день, «на несколько часов» (программисты, юристы, бухгалтеры, дизайнеры, курьеры). Возможен аутсорсинг, предполагающий передачу части функциональных направлений сторонним организациям.

Поскольку у компании, как правило, отсутствуют возможности и время для организации системы обучения, повышения квалификации сотрудников, адаптации и введения в должность, необходимо поощрять самообучение, саморазвитие сотрудников, обмен опытом внутри компании. Большое значение имеет деятельность руководителя. Он(а) должен знать деловые и человеческие качества сотрудников, формировать атмосферу энтузиазма, воспитывать командный дух, развивать доброжелательное, учтивое отношение персоналу.

По мнению автора, на стадии «детство» даже при ограниченных финансовых возможностях компании могут достаточно эффективно мотивировать персонал благодаря широкому использованию методов моральной мотивации, помогающих воодушевить сотрудников на достижение поставленных целей.

Особо хотелось бы остановиться на программах признания заслуг работников (employee recognition programs). Они охватывают широкий спектр мер, начиная с благодарности, высказанной, во время личной беседы менеджера со служащим, и заканчивая формальными программами, которые поощряют определенные типы поведения и четко называют процедуры, которые помогают добиться такого признания.

Чтобы отблагодарить персонал, не стоит придумывать грандиозные мероприятия, реализация которых отнимет массу времени, средств. В распоряжении руководителя компании на стадии «детство» существуют следующие возможности для морального поощрения и благодарности сотрудников: публично отмечайте заслуги работников: их профессионализм и надежность; благодарите сотрудников лично: отправьте сотруднику e-mail со словами похвалы, сказав, как высоко вы его цените; делайте неожиданные и ни к чему не обязывающие подарки; предоставляйте отличившимся сотрудникам свободное время: поход на рыбалку в середине недели взбодрит и воодушевит энтузиаста лучше премии; поручайте хорошо зарекомендовавшим себя сотрудникам ответственные, интересные задачи и проекты; предоставьте лучшим сотрудникам свободный график; делитесь с коллективом своими планами.

Как отмечает С.Роббинз [4], проведенный опрос 1500 работников из разных компаний продемонстрировал, что самым сильным мотиватором служащие считают признание заслуг.

На стадии «детство» работа во вновь созданной компании связана со следующими проблемами: ненормированный рабочий день, физическое утомление со-

трудников, невысокая численность персонала, отсутствие отпусков. Важно предусмотреть наличие мероприятий, которые бы позволили снизить уровень физического и эмоционального стресса. Это может быть организация специальных дней отдыха, совместных выездов на природу, перерывы в течение рабочего дня, пятиминутки отдыха и разгрузки.

Организационная культура – важнейший элемент организации. Она представляет собой набор убеждений, ценностей, правил, моделей поведения, разделяемых всеми членами организации. Будучи уникальной и ценной, организационная культура может рассматриваться как важнейший стратегический ресурс, обеспечивающий компании долговременное конкурентное преимущество.

Организационная культура развивается вместе с организацией. При этом эффективность, устойчивость и жизнеспособность организации на каждой стадии жизненного цикла связана с состоянием организационной культуры и соответствием ее элементов требованиям стадии жизненного цикла. Организационная культура, для того, чтобы быть стратегическим ресурсом, должна соответствовать условиям внешней среды [3].

На всех стадиях жизненного цикла в 70% опрошенных компаний организационная культура сформировалась. Это совпадает с выводами исследования, проведенного в 2005 году журналом HR Digest и маркетинговым агентством Nextep Promotion «Корпоративная культура современного российского бизнеса» [1]. Понятие корпоративной культуры вполне прижилось в практике управления бизнесом в России, особенно среди HR-специалистов – 79% опрошенных и более 85% HR-специалистов.

На стадии «детство» в организации имеется идея и группа лиц, желающих воплотить ее в жизнь. Как показало проведенное исследование, культура, стиль управления находятся на стадии формирования. Наибольшее число компаний со сформировавшейся организационной культурой на стадии «детство» относятся к сфере услуг (почти в 100% компаний культура сформировалась), 50% компаний, занятых в торговле, 66% производственных компаний и смешанных фирм.

По мнению опрошенных менеджеров, большое значение имеет энтузиазм работников, их чувство причастности к становлению нового дела и вера в его успех. Неслучайно среди основных общепринятых ценностей менеджеры чаще всего отмечали «взаимопомощь и взаимоуважение», «поддержку», «добрые, доброжелательные отношения в коллективе», «честность», «целенаправленность», «трудолюбие» и «надежность».

Авторитет и власть руководителя опирается не только на профессиональные и личные качества, но и на близость к ресурсам. В больше чем $\frac{3}{4}$ опрошенных компаний генеральный директор является собственником компаний. Это подтверждает утверждение Э Шейна [8], что «становление культуры в молодой организации является процессом социализации, при котором большинство механизмов находятся в руках лидеров».

Действительно, то на что обращают внимание лидеры и руководители; что они контролируют и оценивают; как они ведут себя в критических ситуациях; как распределяются ресурсы; как происходит вознаграждение, найм, продвижение работников – все это является одним из ключевых механизмов внедрения культурных

основ. Неслучайно Ч. Хэнди обозначил культуру данного этапа, как «культуру Зевса», основанную на силе и власти лидера. Это находит свое проявление в практике функционирования российских компаний.

На стадии «детство» 70% компаний указали, что организационная культура сформировалась, и лишь 47,06% считают эту культуру сильной. Больше половины компаний имеют слабую культуру или культуру, которая не оказывает никакого влияния на жизнедеятельность фирмы.

Эта особенность естественна для данного периода в развития компании: члены организации не имеют достаточного совместного опыта, для них характерна постоянная ротация мнений. Одной из характерных черт, свойственных российским компаниям, является неопределенность и несогласованность основ корпоративной культуры между руководителями (основателями) компании и привлеченными персоналом управленческого звена.

Как показало исследование, проведенное автором, на стадии «детство» организационная культура чаще всего ориентирована на цели и задачи компании и на обслуживание клиентов. Довольно невысок удельный вес компаний, в которых культура поддерживает миссию и стратегические цели, а также способствует созданию атмосферы сотрудничества. В 30% компаний культура ориентирована на лидера, руководителя.

Описывая наиболее значимые элементы организационной культуры и их влияние на развитие фирмы, менеджеры компаний, находящихся на стадии «детство» чаще всего отмечают следующие положительные черты: способствует положительной работе с клиентами; упрощает взаимоотношения в коллективе; способствует продуктивной работе; сплачивает коллектив; определяет конкурентоспособность компании.

Автором выявлено, что на стадии «детство» наибольшее воздействие на организационную культуру оказывают такие факторы, как личность основателя и сфера деятельности, в которой работает компания. Нужно отметить, что значимость личности основателя/руководителя в несколько раз превышает все прочие факторы. Миссия и стратегические цели играют совсем несущественную роль. Требования внешней среды также оказывают незначительное влияние на организационную культуру. Такая тенденция является закономерной для стадии «детство».

На данном этапе все принятые впоследствии в организации нравы, обычаи, основной стиль деятельности, а также успех или неуспех организации закладываются ее основателями. Они видят цели организации, и то, какой должна быть организация в идеале. В своей деятельности они руководствуются предыдущим опытом создания организации, профессиональной деятельности, личностными установками. Первоначально небольшой размер организации, как правило, характерный для новой организации позволяет основателям навязывать свои взгляды членам организации. Предлагая новую идею, основатель руководствуется определенными личными предубеждениями насчет ее практического воплощения. По сути именно лидер/руководитель может сделать организацию такой, какой он хочет ее видеть. Более того, на стадии «детство» успех организации во многом зависит от степени приверженности основателя новой идее и готовности идти на риск.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что многие компании на

стадии «детство» уделяют очень слабое внимание внешнему окружению. Недостаточная информация о внешней среде увеличивает риски организации, делает поведение среды для нее непредсказуемым, неожиданным, а, следовательно, особенно опасным. Более того, компании на стадии «детство» по причине отсутствия достаточного опыта наиболее уязвимы к любым изменениям рыночной ситуации, неожиданным действиям конкурентам и изменениям предпочтений потребителя.

На стадии «детство» решающее влияние на формирование культуры компании оказывают ее основатели. У них есть определенное представление о том, какой должна быть их организация. Небольшой размер, характерный для только что созданной организации облегчает основателям задачу доведения представлений и ценностей до сознания служащих. Поскольку исходная идея принадлежит основателям, у них же, должны складываться представления о том, как воплотить ее на практике. Необходима поддержка энтузиазма работников, чувства причастности общему делу, закрепление основных ценностей через модели поведения, совместного общения. Основными ценностями должны быть «взаимопомощь», «взаимоуважение», «поддержка», «трудолюбие», «надежность». Большое значение имеет гибкость организационной структуры, поскольку организация должна быстро воспринимать сигналы из внешней среды и стремиться к их наилучшему удовлетворению, т.е. важна открытость культуры.

Формирование и внедрение системы ценностей, поддерживающих основные цели организации должно способствовать интеграции персонала, повышению эффективности работы компании. В этом случае сотрудники будут сопереживать реальным успехам компании, гордиться компанией. В основе деятельности всего персонала должно быть стремление завоевать признание и уважение клиентов.

На стадии «детство» большое значение имеют харизма лидера, личный пример, заражение сотрудников энтузиазмом, оптимизмом, энергией, командным духом; поощрение активной личностной позиции членов организации; построение и трансляция лидером картины «больших перспектив» организации; моральное стимулирование находчивости, оперативности; распределение задач, функций с учетом предрасположенности людей (давать людям интересную работу).

Необходима высокая приверженность основателя (лидера) идее, готовность взять риск и обязательства. Утрата преданности компании основателем может стать причинным ее гибели. Основатель должен быть энтузиастом, преданным идее, влюбленным в свое детище. В то же время он должен быть в состоянии чутко воспринимать все изменения во внешней среде и быть готовым к необходимости своевременно скорректировать идею.

В ходе проведенного анализа основных организационных характеристик на стадии «детство», автором выявлено, что тенденции развития российских компаний во многом совпадают с особенностями формирования западных компаний и теоретическим описанием стадии. Тем не менее, подчеркивается, что существует ряд особенностей, которые усиливают остроту и сложность решения некоторых проблем управления а, следовательно, требуются специфичные подходы к их решению. К числу таких особенностей следует отнести сложность получения заемных ресурсов, наличие большого числа административных барьеров, затрудняющих выход новых компаний на рынок, низкий уровень деловой и управленческой культуры основате-

лей и менеджеров компаний, стремление к получению быстрых результатов, отсутствие необходимых профессиональных знаний опыта у руководителей и менеджеров компании для создания и поддержания основных систем организации.

На стадии «детство» ключевыми факторами устойчивости компании являются высокая преданность основателя идее и устойчивый финансовый поток, необходимый для решения текущих задач.

Список использованной литературы:

1. Корпоративная культура современного российского бизнеса, исследование HR Digest, Агентство маркетинговых коммуникаций "Nexter Promotion" и Агентство коммуникационного менеджмента "Принцип PR", 2005, <http://www.hrm.ru/db/hrm/>
2. Макаrenchенко М.А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий. Вестник СПбГУ, Серия Менеджмент, 2004, вып.3
3. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие/под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З. Мильнера – М.: Дело, 2006
4. Роббинз, Стивен П. Основы организационного поведения. 8-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006
5. Соломандина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003, 456
6. Фей К.К., Денисон Д.Р. Организационная культура и эффективность: можно ли применять американскую теорию в России? Стокгольмская школа экономики, май 2003
7. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или когда бесспорное стало сомнительным
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер.с англ. под ред В.А. Спивака. –СПб: Питер, 2002 -336
9. Широкова Г.В. Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа. Научные доклады №5(R) – 2006 СПб.: НИИ менеджмента, СПбГУ, 2006
10. www.ko.ru