

УДК 005.591.452:008

М.В. Ермошин

РОЛЬ ДИАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СЦЕНАРИЯХ СЛИЯНИЯ КОМПАНИЙ

***Аннотация.** Представлены аргументы, обосновывающие важность диагностики корпоративной культуры при планировании слияния компаний. Выявлены основные уровни развития корпоративной культуры. Определены основные факторы, влияющие на развитие корпоративной культуры. Рассмотрены различные сценарии корпоративного слияния. Описано влияние различий корпоративных культур на процесс слияния компаний.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, процесс слияния компаний, динамика корпоративной культуры, культурное взаимодействие, сценарии корпоративного слияния.*

Mikhail Ermoshin

THE ROLE OF DIAGNOSIS OF CORPORATE CULTURE IN MERGER SCENARIOS

***Annotation.** The arguments substantiating the need for diagnosis of corporate culture in the planning of the merger are presented. The basic levels of the corporate culture development are identified. The main factors influencing the development of the corporate culture are identified. Various scenarios of corporate merger are considered. The effect of differences in corporate cultures on the process of the merger are described.*

***Keywords:** the corporate culture, the merger process, the dynamics of the corporate culture, the cultural interaction, the corporate merger scenario.*

В настоящее время можно говорить о том, что слияние компаний дает большие возможности, но и риски, связанные со слияниями, также велики. Масштабы проводимых слияний настолько значительны, что актуальность их эффективности становится очевидной. Достаточно отметить, что по данным консалтинговой компании KPMG только на российском рынке за 2015 г. было объявлено сделок на 55,8 млрд долл. США, и это при том, что наблюдалось сокращение рынка [2]. «По данным американских экспертов, почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а 90 % объединений никогда не достигают ранее запланированных показателей. Как правило, дело не в вопросах финансирования или оптимизации различных бизнес-процессов, а в несоответствии корпоративной культуры планам развития корпорации или в полном отсутствии планомерной работы по корпоративной культуре» [4, с. 69].

Практика показывает, что в процессе слияния компаний необходимо всегда учитывать фактор корпоративной культуры. Ведь несоответствие корпоративных культур сливающихся компаний, а также несоответствие культур целям могут привести к тому, что ожидания выгод от слияния окажутся ложными. Опираясь на концепцию спиральной динамики американских авторов Д. Бека и К. Кована, можно выделить несколько видов корпоративной культуры: культура принадлежности, силы, правил, успеха и согласия [1]. Все эти культуры являются уровнями в общей модели спирального развития. Согласно этой концепции, культурные изменения должны проходить плавно и поэтапно, а главное, в соответствии с условиями окружающей среды. Это в практическом смысле означает, что изменить корпоративную культуру могут только изменившиеся условия, будь то внешняя среда компании или внутренняя. Корпоративная культура отдельных компаний может быть разной: разные бренды, разный подход к сотрудникам, разное позиционирование на рынке, но по сути, культуры этих компаний могут находиться на одном уровне спирали.

Как правило, корпоративная культура компании имеет черты различных уровней – в одном подразделении может доминировать культура правил, а в другом – культура успеха и т.д. В процессе исследования корпоративной культуры исследуется поведение людей, а они в свою очередь могут быть носителями различных ценностей, относящихся к разным уровням. И в различных условиях они будут делать выбор в сторону того или иного действия. Поэтому так важно, исследуя корпоративную культуру перед слиянием, выявить именно доминирующую, определить ее потенциал к изменению, а также обратить внимание на соответствие транслируемой культуры и реальной.

Выделив основные уровни корпоративной культуры, необходимо отметить, что в процессе развития корпоративная культура зачастую будет оказываться в, так называемых, стыковых зонах, а именно, иметь черты культур, находящихся на соседних уровнях. Это происходит из-за того, что культура не может мгновенно измениться, для этого необходимо время и масса условий. Важным моментом является определение динамики корпоративной культуры и причин ее состояния. Положению культуры на стыке двух ступеней могли предшествовать противоположные явления. Необходимо определить, находится ли культура в застое, наблюдается ли спад или, наоборот, имеет место быть положительная динамика.

Чтобы эффективно воздействовать на корпоративную культуру, необходимо воздействовать на условия, в которых сотрудники осуществляют свою деятельность. Меняя условия труда, возможно повлиять и на корпоративную культуру предприятия. Помимо внешних условий, необходимо учитывать также потенциал людей – не все готовы к изменениям. Можно выделить несколько составляющих, наличие которых необходимо для проведения изменений в области корпоративной культуры. Первое условие – это общая готовность людей к предстоящим изменениям. Не все готовы принять новые условия по ряду причин: из-за непонимания их необходимости, из-за неспособности к ним адаптироваться и т.д. Если учесть, что в первую очередь именно руководители, в особенности высшего звена, являются основными носителями и пропагандистами корпоративной культуры, то необходимо начинать оценку именно с них.

Помимо готовности к переменам должна быть и необходимость в них. Менять вид корпоративной культуры совершенно не нужно, если она позволяет в полной мере решать поставленные задачи с должной эффективностью. Но как только появляются задачи, которые с помощью данной корпоративной культурой невозможно решить или невозможно достаточно эффективно решить, то появляется и естественная необходимость в переменмах.

Важно четко разграничивать потребности в изменении корпоративной культуры, т.е. в переходе на новую ступень и потребности в, так называемой, настройке, когда необходимо улучшать и укреплять культуру, а не менять ее. Следует обратить внимание на весьма парадоксальный факт, что культура может перейти на другую ступень, в том случае, когда она позволяет достаточно эффективно решать проблемы своего уровня. И только лишь когда возникают задачи, которые с помощью инструментов данной культуры эффективно решить нельзя, и появляется возможность изменить корпоративную культуру, т.е. потенциал к изменению. Также очень важным условием для максимально эффективного изменения корпоративной культуры является налаженный, структурированный и управляемый процесс. Должен быть проведен глубокий анализ, выработан четкий план действий по работе с корпоративной культурой, который будет предусматривать корректировку действий, а также налажен процесс внедрения изменений.

При планировании слияния необходимо учесть направление работы с корпоративной культурой. В зависимости от целей, сложившейся ситуации и специфики компаний может быть три сценария синтеза корпоративных культур: одна культура полностью растворяется в другой и теряет свои характерные черты; культуры сохраняют автономию и сосуществуют вместе; в процессе слияния выработывается новая корпоративная культура, которой и придерживается предприятие в дальнейшем.

Если предполагается реализация первого сценария, то, в таком случае можно говорить о двух возможных вариантах. Первый – культуры компаний должны быть на одном уровне по спирали. Такой вариант представляется максимально удачным, поскольку в этом случае, времени и средств на адаптацию новой части компании потребуется меньше, нежели в случае, когда корпоративные культуры будут находиться на разных уровнях. Если корпоративные культуры находятся на одном уровне, то изменения будут проходить по вертикали. А такой вариант максимально «безболезненный» для присоединяемой компании, так как сотрудникам будут более понятны происходящие перемены. И чем быстрее и эффективнее процесс реорганизации будет завершен, тем успешнее будет деятельность компании, конечно если в план реорганизации это изначально было заложено.

Второй вариант предусматривает то, что культура компании, которая останется после слияния должна быть выше по спирали культуры компании, которая должна прекратить свое существование. В этом случае появляется ряд сложностей. Для того, чтобы культура перешла на новый уровень, необходимо наличие ряда условий. И при принятии решения о слиянии нужно это учитывать, ведь если какие-то условия не будут удовлетворять требованиям, то переход культуры на новый уровень будет невозможен, а это может повлечь за собой убытки. Более того, при проведении предварительного анализа корпоративной культуры необходимо исключить всяческие ошибки.

Чем дальше по спирали поглощаемая культура, тем сложнее бороться с сопротивлением сотрудников, являющихся носителями данной культуры, и тем сложнее организовать ее превращение. Поскольку, управляя развитием корпоративной культуры, необходимо руководствоваться принципом эволюционизма, и руководство компании может лишь, создавая необходимые условия, грамотно и точно стимулировать естественные процессы развития. Если поглощаемая культура находится ниже по спирали на две ступени, то при поглощении высок риск так называемой мимикрии, т.е. ситуации, когда по внешним признакам культура будет похожа на ту, которая нужна, а ценности, которыми руководствуются сотрудники останутся прежними. Это приведет к тому, что эффективность такого подразделения окажется гораздо ниже запланированной, поскольку многие механизмы не будут работать. Например, если пытаться превратить культуру силы сразу в культуру успеха, миновав культуру правил, заявив о том, что конкуренция внутри организации теперь отвечает строгим правилам, а эффективность оценивается по ключевым показателям эффективности (КПЭ), то очень высок риск того, что правила постоянно будут нарушаться, а система КПЭ станет лишь формальностью. А если осуществлять поэтапное превращение культуры, то этот процесс затянется.

Если рассмотреть сценарий, где в процессе слияния двух культур образуется третья со своими уникальными чертами, то здесь также предпочтителен вариант, при котором культуры компаний будут на одном уровне. Когда культуры компаний находятся на одном уровне, то новая культура, в зависимости от целей, может остаться на этом же уровне, а может развиваться до следующего, если будут соблюдены все необходимые для этого условия. Если же рассматривать случай, когда культуры компаний находятся на соседних уровнях, более удачным представляется вариант, когда новая культура будет соответствовать тому уровню, на котором находится культура «старшей» компании. Создание новой корпоративной культуры, соответствующей ступени, которая находится выше «старшей», представляется затруднительным, поскольку в этом случае младшей культуре придется преодолевать две ступени, а это, весьма затруднительно.

При реализации сценария, который предполагает сохранение всех культур, ситуация весьма схожа. Корпоративные культуры компаний должны быть либо на одном уровне, либо на соседних. В такой ситуации встает вопрос о взаимодействии субкультур на предприятии. Максимально эффективным их взаимодействие предполагается в том случае, если различие культур соответствует организационной иерархии. Культура подразделения, находящегося выше по иерархии, может быть на ступень выше по спирали подразделения, находящегося ниже, но она не может быть выше на две

ступени, так как в таком случае возникнет переизбыток лидерства либо его острая нехватка в зависимости от того, коллективными или индивидуалистическими они являются. Также она не может быть и ниже по спирали, так как это приведет к снижению эффективности подразделения.

Вопрос о взаимодействии разных культур «по горизонтали» на первый взгляд выглядит более замысловатым. Однако в любом горизонтальном взаимодействии всегда есть лидер цепочки, который по сути играет роль заказчика по отношению ко всем остальным. На растущем рынке это может быть производство, на стагнирующем – продажи. Если выделить фактического заказчика, то условие горизонтальной гармонии становится очень простым: заказчик должен стоять на одну ступень выше остальных [3].

Проводя реорганизацию, нужно иметь максимально достоверную информацию о культуре предприятий и о ее состоянии, а также понимать, как с этой культурой работать и для чего. Отсутствие же достоверной информации может привести к тому, что программа по работе с корпоративной культурой окажется неэффективной. А это может привести, в конечном итоге, к тому, что цели слияния будут не достигнуты.

Библиографический список

1. Бек, Д. Спиральная динамика / Д. Бек, К. Кован; пер. с англ. И. Фрейман, П. Миронов. – М. : Бест Бизнес Букс, 2010. – 414 с. – ISBN 978-5-9743-0187-2.
2. КПМГ представляет обзор российского рынка слияний и поглощений в 2015 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://home.kpmg.com/ru/ru/home/media/press-releases/2016/02/ma-2015-survey.html> (дата обращения : 24.10.2016).
3. Розин, М. Путешествие по спирали. Что такое культура достижений и почему она важна для бизнеса / М. Розин // HRTimes. – 2014. – № 25. – С. 15–26.
4. Стадник, А. А. Интеграция корпоративных культур / А. А. Стадник // Управление компанией. – 2004 – № 3. – С. 69–71.