

УДК 338.1

М. В. Чалова

ООО «ГЕЛИОС-С», Кострома, e-mail: geliosm@yandex.ru

З. В. Брагина

ГОУ ВПО «Костромской государственный университет», Кострома, e-mail: bragzv@yandex.ru

Е. В. Игнатьева

ООО «ГЕЛИОС-С», Кострома, e-mail: geliosm@yandex.ru

Н. Б. Харчина

ГОУ ВПО «Костромской государственный университет», Кострома,
e-mail: nkharchina@mail.ru

МОЖНО ЛИ ДОСТИЧЬ ОСЯЗАЕМЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ, ПРЕНЕБРЕГАЯ ЦИФРОВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ?

Ключевые слова: цифровая корпоративная культура, ее характеристики, принципы, параметры, профиль, экспертное оценивание.

В статье исследуется вопрос формирования цифровой корпоративной культуры IT-фирмы и предприятия-партнера, заинтересованного в цифровизации управления своим производством. Даны характеристики цифровой корпоративной культуры и рассмотрены причины, побуждающие к ее развитию (становлению). Приведены факты, подтверждающие позитивное влияние цифровой корпоративной культуры на эффективность бизнеса. Рассмотрены особенности производственного процесса IT-фирмы, кроющиеся в интересующем и межсубъектном взаимодействии специалистов разных фирм, позволившие понять ведущую роль специалистов IT-фирмы в осуществлении процессов цифровизации бизнеса разных организаций. Разработаны и представлены инструменты оценки и анализа корпоративной культуры, предусматривающие возможность понимания актуальных направлений становления цифровой корпоративной культуры. Проведено исследование состояния цифровой корпоративной культуры в IT-фирмах и предприятиях-заказчиках. Организация работы предусматривала объединение исследуемых предприятий в четыре группы: IT-фирмы, крупные предприятия, средние предприятия и предприятия малого бизнеса. Бизнес-предприятия, участвующие в исследовании, не продемонстрировали сильные компетенции цифровой корпоративной культуры. Однако результаты уровня сформированности корпоративной культуры в каждой исследуемой группе очень различаются. По итогам анализа авторами высказаны предложения о направлениях становления цифровой корпоративной культуры как одного из важных факторов роста эффективности производства.

М. V. Chalova

Limited Liability Company «GELIOS-S», Kostroma, e-mail: geliosm@yandex.ru

Z. V. Bragina

Kostroma State University, Kostroma, e-mail: bragzv@yandex.ru

E. V. Ignateva

Limited Liability Company «GELIOS-S», Kostroma, e-mail: geliosm@yandex.ru

N. B. Kharchina

Kostroma State University, Kostroma, e-mail: nkharchina@mail.ru

CAN ONE ACHIEVE TANGIBLE ADVANTAGES IN MODERN BUSINESS WITH DISREGARD FOR DIGITAL CORPORATE CULTURE?

Keywords: digital corporate culture, its characteristics, principles, parameters, profile, expert evaluation.

The issue of digital corporate culture formation at an IT firm and partner enterprise, interested in digitalisation of its production management, is investigated in the article. Characteristics of digital corporate culture are given, and the reasons encouraging its development (formation) are considered. The facts that support the positive impact of digital corporate culture on business efficiency are adduced. The IT production process peculiarities which lie in the intersubject and intersubjective interaction of different companies' specialists, allowing the understanding of the leading role of IT specialists in carrying out business

digitalisation processes at different organisations, are considered. Tools for corporate culture evaluation and analysis, providing an opportunity to understand topical directions of digital corporate culture development, are worked out and presented. A study of the state of digital corporate culture in IT firms and customer enterprises is carried out. When organising the work, we combined the studied enterprises into four groups – IT firms, large enterprises, medium-sized enterprises and small businesses. The business enterprises that participated in the study have not demonstrated strong competences of digital corporate culture. However, the results of the corporate culture formation level vary greatly in each group studied. Proposals on the directions of the development of digital corporate culture as an important factor in production efficiency growth are made by the authors on the basis of the results of the analysis.

Только компании, имеющие четкое цифровое видение, стратегию и культуру для поддержания процесса цифровой трансформации, могут надеяться на получение осязаемых преимуществ. Две трети опрошенных нами компаний не имеют этого видения. С другой стороны, руководство более чем 70% «Цифровых чемпионов» имеет четкое представление о цифровом будущем и выступает в качестве ролевых моделей для остальных сотрудников организации.

Источник: Глобальное исследование цифровых операций в 2018 г. [3]

Введение. Постановка проблемы

В условиях становления цифровой экономики, ее интеграции с политикой, социумом, вопросы формирования и развития цифровой культуры в организациях ИТ-бизнеса приобретает особую важность. Цифровизация экономики диктует необходимость исследования проблем развития организаций, основным видом деятельности которых является разработка и внедрение цифровых технологий в разных сферах деятельности. В такой ситуации открытость вопросов оценки эффективности процессов формирования и развития этих организаций определяет важность предлагаемого исследования. Корпоративная культура рассматривается большинством ученых как важнейший внутренний резерв организации, способный обеспечить ей устойчивость и дать импульс к развитию и переходу на качественно иные уровни организации бизнеса. Следовательно, сильная цифровая корпоративная культура ИТ-фирмы должна быть направлена на обеспечение быстрой адаптации пользователей к цифровым технологиям.

Отмечая значимость корпоративной культуры, как специфического внутреннего ресурса конкурентной борьбы современных организаций, важно понимать, что культурой необходимо управлять: сформировав ее однажды продолжать развивать культуру в соответствии с изменениями, происходящими как во внутренней, так и во внешней

среде. Эксперты группы «Русконсалт» определили процентное соотношение осознанно и неосознанно сформированных культур различных организаций разных стран: российские – 20% к 80%; западные – 70% к 30%; восточные – 90% к 10% [11]. Направления корректировки корпоративной культуры фирмы были предложены групп ученых Дж. Хемерлинг, Дж. Килманн, М. Даноэсастро, Л. Штуттс, К. Ахерн. В своей работе [12] они пишут: «Быть цифровой организацией означает не только использовать цифровые продукты, услуги и взаимодействие с клиентами, но и усиливать основные операции при помощи технологии. Поэтому, становясь одной из них, требуются тектонические изменения в действиях сотрудников, а также в их индивидуальном поведении и способах взаимодействия с другими людьми внутри и вне организации. Хотя не должно быть удивительно, что традиционные способы работы несовместимы с новыми способами, часто происходит именно так. Лидерам необходимо признать цифровое преобразование как фундаментальный, стратегический сдвиг парадигмы как он есть. Как и любая крупная трансформация, цифровая трансформация требует привития культуры, которая поддерживает изменения, адаптируя генеральную стратегию компании». Следовательно, у нас есть основания признать, что каждый контракт на цифровизацию управления производственной

деятельностью наряду с разработкой и внедрением цифровых технологий создает условия для освоения цифровой корпоративной культуры.

Состояние проблемы

На 1-й Международной конференции «Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности» (8–9 февраля 2018 г., Москва) в докладе А.А. Зацаринного (РАН РФ) были представлены стартовые позиции цифровизации. В России доля цифровой экономики в совокупном ВВП составляет менее 4 %, что почти в два-три раза ниже, чем в США, Китае, странах ЕС и Бразилии. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) продукция России в ежегодном мировом обороте на рынке высоких технологий и наукоемкой продукции составляет всего 0,3 % (продукция США – 35 %, Японии – 20 %, Германии – 13 %, Китая – 12 %, Южной Кореи – 5 %). Индекс глобальной конкурентоспособности – 43-е место, индекс глобальной инновационности – 45-е место, индекс диверсифицированности экономики – 45-е место. При среднемировом числе роботов на 10 тыс. занятых, равном 65, в России всего 2 робота (по данным Международной федерации робототехники IFR), в Южной Корее – 478, Японии – 314, Германии – 292, США – 64, Китае – 36 [4].

В отличие от административно регулируемой экономики, цифровая экономика предлагает более точные объемы производства, более адресную коммуникацию и сбалансированную ценовую политику. Т.О. Толстых в своей статье [9] доказывает, что основными факторами конкурентоспособности компании в цифровой экономике становятся ее глобализация и интеграция, сетизация с политикой и социумом, инновативность, клиенто и проектно-ориентированность, реализуемые посредством компетенций и квалификации работников, их когнитивности и инновационной активности [9].

Отличительной чертой глобальных процессов устойчивого разви-

тия экономики становится усиление роли и значимости человеческого ресурса и таланта. Становление цифровой экономики в России выдвигает на первый план такой нематериальный фактор конкурентной борьбы микроуровня, как корпоративная культура организаций, определяющая важность и своевременность рассмотрения вопросов ее оценки, формирования и развития.

В докладе «Глобальное исследование цифровых операций в 2018 г.» [3] отмечено, что существует большой разрыв между тем, что можно назвать традиционной (аналоговой) культурой (наследуемой культурой во многих компаниях) и цифровой культурой, которая необходима для успешного развития бизнеса в цифровой среде. Эти различия охватывают реагирование на изменение потребительского спроса, процесс принятия решений, отношение к инновациям, также способы организации и взаимодействия рабочих групп. Очевидно, что компании, которые не способны совершить переход от аналоговой культуры к цифровой, сведут на нет усилия по достижению реальных преимуществ цифровизации. Выявленные нами характеристики корпоративных культур представлены в табл. 1.

Многолетние исследования группы исследователей под руководством Дж. Хемерлинга позволили понять: почему важно прививать цифровую культуру [12]. В результате своих исследований авторы утверждают, что «около 80 % компаний, сфокусированных на цифровой корпоративной культуре, стабильно показывают высокие результаты». Этот факт они связывают с тем, что цифровая культура формирует негласный кодекс поведения сотрудников, который побуждает людей действовать так, чтобы продвигать цели и стратегию развития фирмы. В табл. 2 приведены факты, демонстрирующие это утверждение и помогающие нам осмыслить актуальность становления на предприятиях малого и среднего бизнеса цифровой корпоративной культуры.

Таблица 1

Сравнение характеристик корпоративных культур
(составлено авторами по источнику: «Глобальное исследование цифровых операций в 2018 г.» (глобальная сеть компаний PwC) [3])

Аналоговая корпоративная культура	Характеристики	Цифровая корпоративная культура
Проталкивание (push) продуктов на рынок, сильно ориентированная на продажи/предложение	Клиенты и спрос	Ориентация на потребительский спрос (pull) в предложении продуктов
Сильная иерархия и медленный процесс принятия решений	Организация	Горизонтальная иерархия и быстрота принятия решений
Ориентация на процесс и выполнение задачи, обязанности сотрудников строго предопределены («выполняйте свои задачи»)		Ориентация на результаты и продукт, сотрудники наделены полномочиями («найди способ достичь цели»)
Реализация, поддержание существующего положения вещей и принятие барьеров		Внедрение инноваций, совершенствование и стремление преодолеть барьеры
Глубокое понимание аналоговых клиентов и уроки, извлеченные из прошлого опыта	Методы работы	Глубокое понимание цифровых клиентов и новых трендов
Учитывается опыт и стабильность		Учитывается потенциал, видение, любознательность, мотивация, гибкость и адаптивность
Однородные команды и работа в департаментах		Смешанные команды и работа в интегрированных сообществах
Работа в рамках задач и барьеров		Тесное сотрудничество.
Карьерное продвижение по предопределенным траекториям		Быстрое, непредсказуемое развитие карьеры

Таблица 2

Причины, побуждающие к внедрению цифровой корпоративной культуры
(таблица составлена авторам статьи по материалам исследований:
а – Дж. Хемерлинга [12] и б – Т.О. Толстых [9])

Причина, побуждающая фирму к развитию цифровой корпоративной культуры	Факты, подтверждающие позитивное влияние цифровой корпоративной культуры на эффективности бизнеса
1	2
1. Игнорирование цифровой культуры фирмы рискует неудачей в развитии бизнеса [А]	Оценили примерно 40 цифровых трансформаций и обнаружили, что доля компаний, сообщающих о прорыве или сильных финансовых показателях, была в пять раз выше (90%) среди тех, кто ориентировался на культуру, чем среди тех, кто пренебрегал ей (17%). Усиление цифровой культуры еще более мощно, если мы посмотрим на устойчивую производительность: почти 80% компаний, ориентированных на культуру, получили высокую или выдающуюся производительность. Ни одна из компаний, которая не уделяла должное внимания культуре, не достигла такой производительности
2. Цифровая культура позволяет людям быстрее получать результаты [А]	Цифровые организации развиваются быстрее традиционных, а их упрощенная структура помогает ускорить принятие решений. Рассмотрим пример North American software provider. Осознавая, что его новый продукт ПО как сервис потребует гораздо более быстрого реагирования на потребности клиентов, чем существующие требования к продукту, руководство сообщило о пяти существенных новых видах поведения, которые они ожидают от сотрудников. Среди этих форм поведения: принятие решений самостоятельно и вызов текущему положению вещей, чтобы принимать решения, которые благоприятны для клиентов

1	2
3. Цифровая культура привлекает талантливых людей [А]	Цифровые таланты, как правило, тянутся к цифровым компаниям с их обещанием коллективной, творческой среды и большей автономии. Неудивительно, что сайты, такие как LinkedIn.com и Glassdoor.com, все чаще используются соискателями для взгляда на культуру компании изнутри. Наличие цифровой культуры особенно важно для привлечения цифровых талантов, спрос на которые быстро опережает предложение. Крупные, авторитетные компании должны часто использовать новые методы привлечения, развития и удержания талантов, необходимых для поддержки их цифровой трансформации. Например, The Boston Consulting Group – это консалтинговая фирма общего управления, которая является мировым лидером в области бизнес-стратегии. BCG помогает компаниям в каждой крупной отрасли и на каждом рынке достичь конкурентного преимущества, разрабатывая и внедряя уникальные стратегии. Основанная в 1963 году, фирма в настоящее время имеет 50 офисов в 33 странах
4. цифровая корпоративная культура способствует финансовой устойчивости фирмы [А]	Исследования BCG показывают четкую связь между силой культуры компании и ее финансовыми показателями как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе. Мы проанализировали данные по диагностике культуры 75 публичных компаний, определяя, где каждая компания проваливается в спектре каждого из нескольких культурных аспектов, включая структурированные или гибкие, контролируемые или делегирующие, а также осторожные или разрешающие риск. Например, для каждой компании мы выяснили, была ли ее культура строго структурированной, очень гибкой или где-то посередине. Затем мы обобщили результаты для каждой компании и классифицировали ее культуру как слабую, смешанную или сильную. Мы также проанализировали общий доход акционеров (TSR) этих компаний. Мы обнаружили, что TSR компаний с сильной культурой за пять лет был в 2 раза больше, чем у компаний со средней культурой, и более чем в два раза превышал TSR компаний со слабой культурой
5. Внедрение программ по формированию цифровой корпоративной культуры приносит положительный эффект для компании [Б]	Из проведенных расчетов следует, что разработка и внедрение программы по формированию корпоративной культуры в ООО «ЭкоНиваАгро» является целесообразным, поскольку индекс доходности равен 2,05. Следовательно, он является оптимальным, что свидетельствует о положительном значении чистой текущей стоимости доходов. Рентабельность программы равна 33,3%. Таким образом, предполагается, что каждый инвестируемый рубль приносит 1,33 рубля; это является весомым показателем с учетом затрат предприятия на реализацию проекта. Срок окупаемости составляет 2,4 года, что является оптимальным показателем, поскольку рассчитанный период меньше срока исполнения самой программы улучшения социально-психологического климата в ООО «ЭкоНиваАгро»

Теория и методология

Мы разделяем мнение консультантов по проектам Афонасьевой Елены и Тишкина Ильи, что «Элементы цифровой корпоративной культуры присутствуют в любой организации в той или иной степени. Данный тип корпоративной культуры является скорее дополнительным к базовой типологии, но по критерию рационального распределения функциональных обязанностей и зон ответственности может рассматриваться как самостоятельный» [1].

Корпоративную цифровую культуру IT-фирмы мы понимаем как совокупность убеждений, отношений, компетенций, норм поведения и ценностей, разделяемых персоналом, которая способствует созданию, приобретению, освоению цифрового способа коммуникаций.

Выполненный анализ результатов исследования и отчетов о состоянии цифровой корпоративной культуры позволили нам выделить несколько ее принципов [3; 11; 6]:

1. Коллективная работа и обмен информацией между подразделениями организациями, как главная отличительная особенность цифровой культуры, способствует достижению успехов в фирме. Возможность малотрудоемкой быстрой обработки больших объемов цифровой информации (цифровой работы) обеспечивает возможность более высокого уровня взаимодействия между всеми участниками профессиональной деятельности (в отличие от традиционной организации). **Следовательно, принципиально важно придать сотрудничеству**

большую ценность, чем индивидуальным усилиям.

2. В условиях цифровой культуры сотрудничество распространяется не только на персонал IT-фирмы, но и на клиентов. Новые решения создаются в процессе сотрудничества с клиентами. Сотрудники IT-фирмы проектируя, разрабатывая программный продукт, делают его максимально эффективным, т. е. делают как для себя. **Следовательно, ценность приобретает достижения эффекта во внешней среде, а не только во внутренней.**

3. Возможность малотрудоемкой и быстрой обработки больших объемов цифровой информации способствует децентрализации принятия решений. Свойственная этим условиям цифровая культура позволяет упразднить жесткие должностные инструкции, заменив осмыслением сотрудниками принципов деятельности. **Следовательно, появляется уверенность в целесообразности делегирования полномочий, вместо контроля исполнения заданий.**

4. Процессы принятия решений при наличии достойных мощностей вычислительной техники и цифровых технологий сокращаются, т. е. трудоемкость их сокращается, следовательно, предпочтение можно отдать краткосрочным планам. **Акцентируются усилия на реальной деятельности, а не на долгосрочном планировании.**

5. В цифровой корпоративной культуре поддерживается деятельность специалистов в инновационной, в рискованной зоне. Актуальным становится способность и готовность специалиста (умение) быстро справляться с неудачами и учиться на своих ошибках. **Поощряется рискованность, а не осторожность.**

Сила влияния названных принципов на цифровую корпоративную культуру в фирмах с разным видом экономической деятельности не равнозначна. Роль их влияния зависит от специфических особенностей организации. Рассмотрим организационные особенности IT-фирмы.

Производственный процесс IT-фирмы имеет свою специфику, главная отличительная особенность которой состоит в необходимости осуществления своей деятельности на производственных площадях заказчика, т. е. в условиях другой корпоративной культуры.

Отличительные особенности цифровой корпоративной культуры в IT-фирме предопределены ее назначением, миссией. Главное ее назначение: способствовать практической реализации стратегии научно-технологического развития РФ [10]. Специфическая особенность этой «практической реализации» кроется в самом производственном процессе цифровизации бизнеса. Значительная часть производственного процесса IT-фирмы происходит на площадке заказчика. Весь производственный процесс IT-фирмы технологически связан и предполагает прохождение шести этапов:

1) обследование бизнес-процессов заказчика;

2) подготовка контракта на цифровизацию бизнес-процессов заказчика: моделирование бизнес-процесса заказчика и его проектирование;

3) собственно разработка необходимых для этого IT-продуктов;

4) опытная эксплуатация разработанных IT-продуктов;

5) внедрение IT-продуктов с участием исполнителя;

6) сопровождение эксплуатации IT-продуктов.

Четыре из этих этапов реализуются в процессе совместной деятельности специалистов заказчика и IT-фирмы на площадке заказчика, т. е. в трудовом коллективе заказчика, в его корпоративной культуре.

Результативность выполнения этих четырех этапов напрямую зависит от результативности совместной деятельности людей из разных трудовых коллективов. Совместная деятельность (то есть интересосубъективное, межсубъективное взаимодействие) в энциклопедическом словаре «психология общения» определяется как уровень и форма общения, обусловленного субъективно значимыми для его участников мотивами, в процессе которого происходят взаимная активация (возбуждение) и актуализация (изменение, развитие) их субъектностей, взаимное откровение и пересечение внутренних субъективных пространств, символическое проникновение субъектов друг в друга, задевающее интрасубъектные, глубинные уровни психики [2]. Более глубокое представление о совместной деятельности дает В.А. Петровский.

В своих работах по психологическому исследованию личности В.А. Петровский выделяет принцип отраженной субъектности, который предполагает «взаимное проникновение» участников взаимодействия друг в друга, своеобразное воплощение и продолжение индивидуальной субъектности в Другом [7]. Таким образом, интересубъектное взаимодействие можно объяснить, как признание за другим субъектом способности и готовности толковать (понимать) ситуацию так, как понимаешь ее сам. Этот факт становится проблемным, когда заказчику приходится соглашаться с решением, которое существенно изменяет привычную среду и привычные деловые отношения в своей организации. Наиболее конфликтная ситуация возникает при необходимости изменения разделения труда в организации заказчика, т. е. перераспределения полномочий и ответственности специалистов или, что еще хуже, их сокращение. Субстанцией отношений при интересубъектном взаимодействии являются компетентность специалистов. Достичь согласованности мнений специалистов разных организаций, владеющих разными компетенциями, исповедующими разную систему ценностей, наиболее трудно и ответственно уже на первом этапе: подготовке контракта на цифровизацию. Заказчику предстоит согласиться, как правило, с необходимостью существенной корректировки организации труда своих сотрудников, нередко необходимо изменение структуры деловых отношений сотрудников предприятия. Опыт показывает, что изменения правил, традиций и принципов, норм по которым живут сотрудники происходит медленно и болезненно. Тем не менее, цифровизация по определению изменяет процесс обмена информацией между людьми и организациями. Следовательно, поведение сотрудников внутри предприятия-заказчика, которое было сформировано в процессе его функционирования и разделяемое всеми членами коллектива, а так же некая система ценностей, норм, правил, традиций и принципов, по которым живут сотрудники, должны быть откорректированы. Корректировка коснется даже философия предприятия, которая предопределяет систему ценностей, общее ви-

дение развития, ее стратегические цели. Это первое условие, которое тормозит принятие и признание всеми сотрудниками предприятия-заказчика первых двух вышеназванных принципов.

Вещественной компонентой совместной деятельности специалистов двух разных корпоративных культур является тип носителя информации: бумажный (твердая копия) или электронный (цифровая технология.) Цифровые коммуникации, обеспечивают как незамедлительную обработку входящей и исходящей информации, так и быструю обратную связь, что в свою очередь влечет быстрое принятие решений и требует своей культуры общения, иной культуры общения. В условиях цифрового общения специалистам разных служб не надо встречаться для обсуждения, не надо передавать (переносить) бумажный текст документа из одной службы в другую. Одновременно, на всех рабочих местах можно видеть информацию, актуальную для решения вопроса. Все это и характеризует цифровую корпоративную культуру. **Таким образом, фундаментальным отличием цифровой корпоративной культуры является технические и технологические условия деятельности, которые принципиально изменяют организационно-экономические, внутрифирменные и межфирменные взаимосвязи сотрудников.** В то же время новые технико-технологические условия создают благоприятную возможность для делегирования полномочий и ответственности (принцип третий), а так же инициируют необходимость отказаться от «старых привычек» профессиональной деятельности (принцип четвертый).

Цифровой способ коммуникации является основным, при котором деятельность, развитие, а также определение достижений каждого в рамках каждого проекта (контракта) соответствует определенным регламентам и правилам. Поскольку основным приемом (способом) организации и контроля являются правила и процедуры, то результаты деятельности организаций в большей мере зависит от рационализации деятельности, распределения работы, ответственности и прав сотрудников в целом, т. е. от институционального сопровождения деятельности, а не от личного вклада

каждого сотрудника. Цифровые коммуникации требуют жестких (формализованных) процедур фиксирования, хранения, обработки, использования информации, что создает условия устойчивого нормативно-правового исполнения внутрифирменных и межфирменных взаимодействий.

Таким образом, выявленные специфические особенности бизнесов дают основание признать, что становление цифровой корпоративной культуры происходит не быстро, хотя это стратегически и экономически важный процесс. Активизируется этот процесс в диалектической взаимосвязи технических, технологических изменений в производстве и управлении ими и адекватной этому адаптации организационных, экономических и управленческих процессов. В связи с этим и актуализируется необходимость исследования фактического состояния корпоративной культуры как IT-фирм так и предприятий-заказчиков. Важно диагностировать состояние и распознать отклонения параметров (принципов, факторов, условий) цифровой корпоративной культуры от ее фактического типа, свойственного бизнес-предприятию. Такую задачу можно решить с помощью экспертного анализа. В связи с тем, что информация о состоянии корпоративной культуры не формализована (а зачастую эти знания не явные), для оценки ее состояния мы использовали методы экспертного исследования.

Экспертное оценивание состояния корпоративной культуры выполнено в **четыре этапа**.

3.1. Проведение оценки. Экспертам была предложена анкета «Корпоративная культура фирмы», которая предназначена для анализа существующего состояния корпоративной культуры предприятия, определения ее профиля и меры соответствия цифровой корпоративной культуре. В состав экспертной группы вошли специалисты, служебные обязанности которых связаны с решением проблем цифровизации своего бизнеса. В исследовании принимали участие 13 предприятий четырех типов: IT-фирмы, крупные и средние предприятия, а также малый бизнес. Таким образом, в исследовании приняли участие предприятия разных видов

экономической деятельности и разные по объемам производства.

В основе проведения экспертизы была использования анкета, содержащая в себе отражение всех пяти вышеназванных принципов цифровой корпоративной культуры. Каждый из 10 вопросов, включенных в инструмент оценки, предполагает 4 альтернативных ответа. Экспертам необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между этими 4 альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует предприятию. Наибольшие баллы необходимо дать той альтернативе, которая более других напоминает ситуацию на предприятии, наименьшие – той, которая наименее напоминает анализируемое предприятие. Сумма проставленных баллов должна быть равна 100.

Это помогло упорядочить весь процесс исследования. В анкете реализована попытка оценки представлений ответственных за цифровизацию специалистов и руководителей предприятий о существующих в практике условиях, характерных для цифровой корпоративной культуры. Анкета содержит вопросы по 5 принципам, свойственным цифровой корпоративной культуре:

1. Поощряется достижение эффекта во внешней среде, а не во внутренней.
2. Ценится сотрудничество больше, чем индивидуальные усилия.
3. Придается значение делегированию полномочий, а не контролю исполнения заданий.
4. Акцентируются усилия на реальной деятельности, а не на планировании.
5. Поощряется рискованность, а не осторожность.

Разработанная анкета позволяет анализировать 64 ситуации, связанные с оценкой текущего состояния корпоративной культуры, которые позволяют судить об уровне (мере) освоенности предприятием цифровой корпоративной культуры. Уровень каждого параметра корпоративной культуры оценивается по следующей шкале (экспертам необходимо оценить, насколько та или иная ситуация описывает реальное положение на предприятии):

- 1 – полностью не совпадает;
- 2 – больше нет, чем да;
- 3 – 50/50;

- 4 – больше да, чем нет;
- 5 – полностью совпадает.

Данный метод оценки при обработке результатов опроса позволяет получить процентный показатель, с помощью которого можно определить, на каком уровне находится тот или иной параметр.

Для обработки результатов исследования, то есть для определения уровня каждого параметра, свойственного предприятию, нами принята процентно-равномерная шкала. Принято 20% – минимальное значение по ответам в соответствии с методикой, что свидетельствует о неразвитом параметре корпоративной культуры предприятия. Следовательно, все уровни в процентной шкале можно определить с шагом 16%.

По полученному процентному показателю можно сделать вывод о том, на каком уровне находится освоенность цифровой корпоративной культуры. Уровни параметров, разработанные авторами, представлены в табл. 3.

Произведенная оценка параметров по разработанной нами шкале позволит определить пути и направления повышения эффективности бизнеса для активизации становления цифровой корпоративной культуры.

3.2. Обработка результатов включения определение степени согласованности экспертов с помощью коэффициента конкордации и расчет усредненной оценки, как среднее арифметическое значение оценок, данных экспертами.

3.3. Построение профиля цифровой корпоративной культуры пред-

приятий разных сфер экономической деятельности и его анализ.

Профиль строим на паутинчатых диаграммах. На диаграмму наносим полученные от экспертов оценки для каждого параметра цифровой корпоративной культуры каждого типа предприятия. Предпочтительное представление о состоянии цифровой корпоративной культуры каждого типа предприятия должно соответствовать многограннику, положение точек которого расположено на осях с отметкой 90–100 баллов. Сравнение его с текущим выявляет актуальные для предприятия проблемы, решение которых будет способствовать становлению цифровой корпоративной культуры.

3.4. Анализ профиля цифровой корпоративной культуры.

Разработка рекомендаций по становлению корпоративной культуры на предприятии включает следующие вопросы:

- оценка уровня освоенности предприятиями каждого типа принципов цифровой корпоративной культуры;
- определение наиболее «опасных» параметров каждого принципа, обусловивших слабое освоение в практике работы предприятия конкретного принципа цифровой корпоративной культуры;
- разработка комплекса мероприятий по снижению уровня «опасных» параметров, которые будут способствовать активизации становления цифровой корпоративной культуры.
- разработка путей становления цифровой корпоративной культуры на промышленном предприятии каждого типа.

Таблица 3

Процентно-равномерная шкала оценки параметров корпоративной культуры (авторская версия)

Процентно-равномерная шкала	Уровень параметра	Характеристика уровня
20 – 36%	критический	критическое состояние параметра, требуются немедленные меры по его развитию
36,01 – 52%	низкий	подавляющая роль параметра, требуются срочные меры по его преодолению
52,01 – 68%	средний	тормозящая роль параметра, требуются меры по его преодолению
68,01 – 84%	приемлемый	параметр не несет в себе угрозу
84,01 – 100%	высокий	параметр практически развит

Таким образом, мы уточнили толкование цифровой корпоративной культуры. Выделили её ключевые параметры (характеристики). Выявили специфику IT-фирм и проблемы совместной деятельности людей из разных корпоративных культур. Объяснили необходимость корректировки философии предприятия при развитии цифровизации. Предложили процедуру экспертного оценивания и анализа уровня освоения цифровой корпоративной культуры предприятий разных типов и разных производственных мощностей, процедуру проведения экспертизы и ее анализ.

Результаты исследования состояния цифровой корпоративной культуры и их анализ

В табл. 4 приведены характеристики цифровой корпоративной культуры и их

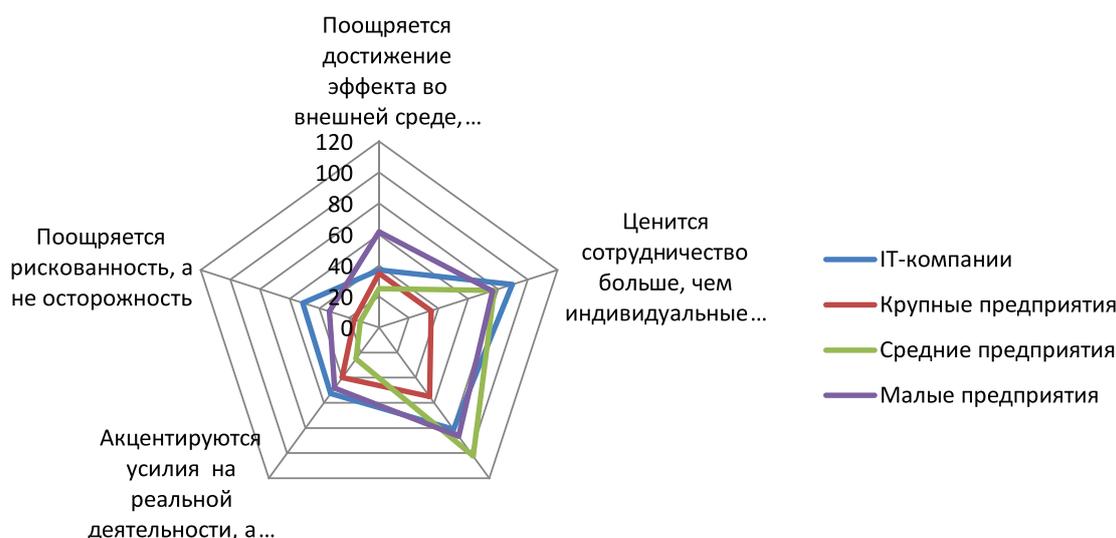
оценка по участвующим в исследовании предприятиям.

На диаграмму (рисунок) нанесены полученные от экспертов оценки для каждой характеристики цифровой корпоративной культуры каждого типа предприятий. Предпочтительное представление о состоянии цифровой корпоративной культуры каждого типа предприятия должно соответствовать многограннику, положение точек которого расположено на осях с отметкой 90–100 баллов. Судя по диаграмме можно утверждать, что среди обследованных предприятий ни одно не достигло такого уровня. Сравнение предпочтительного уровня с текущим выявляет актуальные для предприятия проблемы, решение которых будет способствовать становлению цифровой корпоративной культуры.

Таблица 4

Принципы цифровой корпоративной культуры и оценка уровня их освоенности участвующими в исследовании предприятиями

Принципы цифровой корпоративной культуры	Оценка по предприятиям			
	IT-фирмы	Крупные	Средние	Малые
Поощряется достижение эффекта во внешней среде, а не во внутренней	37,07	35,00	25,00	61,66
Ценится сотрудничество больше, чем индивидуальные усилия	89,64	35	77,5	76,33
Придается значение делегированию полномочий, а не контролю исполнения заданий	81,15	55	102,5	86,66
Акцентируются усилия на реальной деятельности, а не на планировании	52,5	40	25	48,33
Поощряется рискованность, а не осторожность	51,28	16,66	12,5	33,33



Профиль цифровой корпоративной культуры, свойственной предприятиям разных сфер экономической деятельности

Анализ профиля цифровой корпоративной культуры. Профиль позволяет выявить представления сотрудников предприятия каждого типа об уровне сформированности цифровой корпоративной культуры на предприятии каждого типа. Сравним достигнутые уровни цифровой корпоративной культуры на предприятиях, участвовавших в исследовании, рассмотренные на рисунке.

Из рисунка видно, что ИТ-фирмам цифровая корпоративная культура наиболее свойственна, хотя она существенно отстает от желаемого уровня. Как видно из рисунка, не все сотрудники ИТ-фирм уже работают по принципам цифровой корпоративной культуры. Особенно ИТ-фирмы «провисают» по усвоению принципа «Поощряется достижение эффекта во внешней среде, а не во внутренней» (37,1). Оставляют желать лучшей организация деятельности ИТ-фирм в контексте принципов «Поощряется рискованность, а не осторожность» (51,28) и «Акцентируются усилия на реальной деятельности, а не на планировании» (52,5). Тем не менее, в среде, где работают ИТ-фирмы, т.е. в среде потребителей продуктов ИТ-фирмы, сотрудники ИТ-фирмы, продвигая современные программные продукты, имеют возможность способствовать формированию цифровой корпоративной культуры у своих клиентов. Так, сотрудники ИТ-фирм уже осознали, что сотрудничество более ценно, чем индивидуальные усилия (89,64 балла) и целесообразно делегирования полномочий, вместо контроля исполнения заданий (81,15 баллов).

Наиболее высокое освоение цифровой корпоративной культуры прослеживается у предприятий *малого бизнеса*. Вероятно, это связано с тем, что они работают в условиях неустойчивой как внешней, так и внутренней среды, их экономическое поведение наиболее мобильно среди всех видов бизнеса. Так, в их трудовых коллективах придается большое значение делегированию полномочий, а не контролю исполнения заданий (86,6 баллов). Это выше чем в ИТ-бизнесе. «Ценится сотрудничество больше, чем индивидуальные усилия» (76,3); «Поощряется достижение эффекта во внешней среде, а не во внутренней» (61,6 показатель

почти в 2 раза выше, чем в ИТ-бизнесе). Следовательно, из пяти ключевых принципов цифровой корпоративной культуры малые предприятия освоили в своей корпоративной культуре уже три. Их показатели выше, чем у участвовавших в исследовании ИТ-фирм.

Средние предприятия. Они меньше других на сегодняшний день готовы к цифровой корпоративной культуре. Средние предприятия пока не оценили ее значимость и пользу для бизнеса. Все эксперты предприятий, участвовавшие в исследовании, отметили, что в коллективах предприятий не принято поощрять рискованность специалиста; по-прежнему доминирующий авторитет принадлежит планированию (это и понятно: планирование не оцифровано и требует больших усилий ведущих специалистов); недооценивается роль внешней среде в достижении успехов. По этим трем принципам цифровой корпоративной культуры средние предприятия «провисают». Наши размышления над вопросом «что делать», привели нас к убеждению, что авторитетной будет оценка этой Владимира Моженкова – известного российского бизнес-практика, основателя «Ауди Центра Таганка» и ГК «АвтоСпецЦентр», лучшего менеджера «Ауди» в Европе по признанию концерна Audi AG. В. Моженков в 2017 году издал книгу, где пишет о себе и о развитии своего бизнеса на реальных управленческих историях [5].

«В российской предпринимательской культуре это слово из четырех букв – цель – занимает пока далеко не первое место. **Мы не любим ставить перед собой большие цели. Наш мозг, все наше естество противится этому. Почему? Ответ парадоксален, но точен. Потому что боимся, что они будут достигнуты! Да, да, именно поэтому. Наши люди не умеют ценить самих себя – с этой проблемой я как руководитель сталкиваюсь всю жизнь.** Основная часть моих усилий уходит на то, чтобы выполнять функцию домкрата – поднимать самооценку своих сотрудников. Человек сколько угодно может говорить, что хочет всего в этой жизни добиться, но беда как раз в том, что он боится по-настоящему большого успеха! Он еще не достиг того масштаба личности, который позволит ему этот

успех в себя вместить. А эволюционировать до такого масштаба можно только естественным путем – продвигаясь от одной большой цели к другой большой цели. У судьбы нет допинга [5; с. 35]. Какая у человека будет цель, такая у него будет и жизнь. На смертном одре люди жалеют не о том, что они сделали, а о том, чего не сделали [5; с. 36]. Путеводная звезда необходима не тем, кто идет по прямой освещенной дороге, а тем, кто продирается в темноте и рискует заблудиться в дебрях многозадачности [5; с. 37]. Суперцель должна нести в себе позитивный содержательный образ. Ее нужно сформулировать так, чтобы в ней присутствовал мощный заряд здорового идеализма: «Мы станем лидерами рынка!»; «Мы построим свой завод раньше, чем это сделают конкуренты!»; «Если мы выполним в этом году все, что наметили, то войдем в топ-3 крупнейших компаний страны!» Разумеется, эти достижения должны быть подкреплены и финансовой мотивацией для сотрудников, но лишь во вторую очередь. Деньги – это не господин, деньги – это слуга [5; с. 38].

Наиболее отрешенным от проблем становления цифровой корпоративной культуры оказались *крупные предприятия*. Им свойственны самые низкие характеристики: от 16 баллов до 55. Такой результат исследования свидетельствует о том, что сотрудникам предприятий этого типа не характерен цифровой тип мышления, у них не развит предпринимательский потенциал, не распространены новые стили лидерства, не культивируется открытость для внедрения новых технологий; не формируется цифровая корпоративная культура, которая открыта для неудач и готовности учиться на своих ошибках, нет адаптивного планирования бюджета, не поощряется оперативность в принятии решений и нет вовлеченности персонала в решение проблем. Предприятия этого типа имеют более надежную внешнюю среду, чем малый бизнес. Свое развитие все больше связывают со структурными и технологическими изменениями и не уделяют должного внимания проблеме формирования цифровой корпоративной культуре. В то время как, хорошо известно, что культурные изменения являются

определяющим фактором успешной адаптации бизнеса к неустойчивости внешней среды. Для цифровых преобразований эта истина особенно значима. Поведение сотрудников предприятия, которое олицетворяет цифровую культуру, представляет собой значительный сдвиг от административно-экономических отношений, к отношениям сотворчества, содружества не только своего персонала, но и клиентов и даже конкурентов. Цифровая культура по сути бросает вызов традиционной структуре управления, полномочиям по принятию решений и фундаментальным взглядам на клиентов и конкуренцию.

Заключение

Что дальше делать на предприятиях по формированию цифровой корпоративной культуры?

Известно, что переход к цифровой экономике является не просто сменой технологического уклада или очередной технологической революцией, он представляет собой изменение парадигмы экономического развития предприятия. Изменение парадигмы экономического развития сопровождается изменением содержания труда и характера разделения труда, сменой ведущего способа взаимодействия хозяйствующих субъектов. Новый способ разделения труда выражается в отделении интеллектуальной и организационной деятельности от производственной и обслуживающей. Цифровизация управления производством начинается с человека, с его отношения к работе, к результатам своего труда. Вне зависимости от занимаемой должности каждый сотрудник предприятия вносит вклад в реализацию его миссии, а может и свести к нулю все нововведения. Все зависит от среды, в которой он осуществляет деятельность, от корпоративной культуры.

Эффект цифровизации и свойственной ей цифровой корпоративной культуры неоспорим. Компания «1С» за 2017 год обобщила экономический эффект от внедрения ERP-решений на платформе «1С: Предприятие 8» по опубликованным 113-ти проектам внедрения с подтвержденными клиентами экономическими показателями. Рост конкурентных преимуществ этих предприятий обеспечен

следующими показателями: снижение объёмов материальных запасов на 20%; снижение производственных издержек 12%; увеличение объема выпускаемой продукции 29%; рост производительности руда в производстве 14%; рост оборачиваемости складских запасов 25%; сокращение дебиторской задолженности 19%; ускорение обработки заказов 85%; сокращение сроков исполнения заказов 26%; рост прибыли 14%; сокращение операционных и административных расходов 26%; сокращение трудозатрат в различных подразделениях 35% и др. [8; слайд 114].

Проведенное нами исследование, опирающееся на мнения и оценки почти 50 экспертов-участников исследования, и анализ его результатов, позволяет сформулировать вполне определенные выводы.

Во-первых, бизнес-предприятия, участвующие в исследовании, не продемонстрировали сильные компетенции цифровой корпоративной культуры. Объяснение, очевидно, коренится в слабо развитой практике цифровизации их производственных процессов и в слабой цифровой компетентности кадров. И, как следствие, специалисты, выполнявшие в исследовании роль экспертов, крайне слабы: имеют смутное представление о цифровой корпоративной культуре (и даже в IT-фирмах, принимавших участие в исследовании).

Во-вторых, формирование цифровой корпоративной культуры на всех

предприятиях и, в первую очередь, в IT-фирмах, является социально и экономически важным. В будущем IT-фирмы должны стать драйверами экономики России. Задача их корпоративных культур – обеспечить поступательный процесс роста эффективности производства, чему способствует цифровизация. В такой ситуации выяснение актуальных направлений формирования и развития их корпоративных культур является той направляющей, которая позволит каждой организации стать конкурентоспособной.

В-третьих, чтобы развивать цифровую корпоративную культуру, руководству предприятий необходимо предвидеть, что им нужно делать, понимать конечную цель. Им необходимо переосмыслить модель операционной деятельности. Необходимо внедрять новую практику в каждую область организационного контекста: видение и ценности, структура организации, управление эффективностью, развития компетентности сотрудников, неформальные взаимодействия и др. Вместе с тем, необходимо проводить определенные изменения, стимулирующие правильное поведение сотрудников, и препятствующие нежелательному поведению. Необходимо внести изменения в политику и практику рекрутинга предприятия для поиска потенциальных кандидатов, которые демонстрируют новое поведение.

Библиографический список

1. Афонасьева Е. Двенадцать типов корпоративной культуры / Е. Афонасьева, И.Е. Тишкин [Электронный ресурс] // Constanta [официальный сайт]. Режим доступа: <https://constanta.co/blog/12-tipov-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 20.11.2019).
2. Бодалев А.А. Психология общения. Энциклопедический словарь / Под ред. А.А. Бодалева. М.: Когито-Центр, 2011. 600 с. То же [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785893533354.html> (дата обращения: 20.11.2019).
3. Глобальное исследование цифровых операций в 2018 г. «Цифровые чемпионы»: Как лидеры создают интегрированные операционные экосистемы для разработки комплексных решений для потребителей / PwC. Режим доступа: [184](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=64&*=%2BKK17veCBpTaRHX8b%2FNVz%2Bm6Y157InVybCI6Imh0dHBzOi8vd3d3LnB3Yy5ydS9ydS9pb3QvZGlnaXRhbC1jaGFtcGlbnMucGRmliwidG10bGUiOiJkaWdpdGFsLWNoYW1waW9ucy5wZGYiLCJub2lmcmtZSI6dHJ1ZSwidWlkIjoicMCIsInRzJjoxNTc0NDEwNDY4NTA2L2JCj5dSI6IjMxOTU4ODIxODE0ODc0MDg1ODkiLCJzZXJwUGFyYW1zIjoibGFuZz1ydSZ0bT0xNTY0NDIxNTE5JnRsZD1ydSZuYW11PWRpZ210YWwtY2hhbXBpb25zLnBkZiZ0ZXh0PSPVEMSU4MyVEMSU4MCMVEMCVCRSVEMCVCMiVEMCVCRVEMCVCOCSiRDEIODYIRDAIQjglRD EIODQIRDEIODAIRDAIQkUIRDAIQjIRDAIQkUIRDAIQjkrJUQwJUJ3JUQxJTgwJUQwJUJ1JUQwJUJC JUQwJUJFJUQxJTgxJUQxJTgyJUQwJUJ4KyVEMCVCRiVEMSU4MCMVEMCVNSVEMCVCMVEMCVCRiVEMSU4MCMVEMCVCOCVEMSU4RiVEMSU4MiVEMCVCOCVEMSU4RiZ1cmw9aHR0cHMIM0EvL3d3dy5wd2MucnUvenUvaW90L2RpZ210YWwtY2hhbXBpb25zLnBkZiZscj0xMzEwMTkmbWltZT1wZGYmbDEwbj1ydSZzaWduPTA1OTM5NjMzZDU3NjllZDI1YzBkMjAxNzVIZmY3NjRjJmtleW5vPTAi fQ%3D%3D (дата обращения: 20.11.2019).

</div>
<div data-bbox=)

4. Зацаринный А.А. Информационные технологии в цифровой экономике / А.А. Зацаринный // Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности: труды 1-й Международной конференции (8–9 февраля 2018 г., Москва). М.: ИПМ им. М.В. Келдыша, 2018. С. 29–35. То же [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://keldysh.ru/future/2018/5.pdf> doi:10.20948/future-2018-5 (дата обращения: 20.11.2019).
5. Моженков В.Г. Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски / В.Г. Моженков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 256 с.
6. Морозов И. Использование мобильных технологий для мотивации и развития персонала / И. Морозов [Электронный ресурс] // ComNews [официальный сайт]. Режим доступа: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/115726/opinions/2018-11-12/ispolzovanie-mobilnyh-tehnologiy-dlya-motivacii-i-razvitiya-personala> (дата обращения: 20.11.2019).
7. Петровский В.А. Принцип отраженной субъектности в психологическом исследовании личности // Вопросы психологии. 1985 №4 С. 17–30. То же [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vorpsy.ru/issues/1985/854/854017.htm> (дата обращения: 20.11.2019).
8. Рост эффективности, инвестиционной привлекательности и капитализации бизнеса при использовании ERP-решений фирмы «1С» [Электронный ресурс] // 1С:Предприятие [официальный сайт]. Режим доступа: https://v8.1c.ru/erp/files/effect_1c_erp-2017.pdf (дата обращения: 20.11.2019).
9. Толстых Т.О. Подходы к формированию инновационного когнитивного человеческого потенциала в регионе / Т.О. Толстых, Е.В. Дмитриева, О.В. Костенецкий // Регион: системы, экономика, управление. 2015. №3 (30). С. 172–178. То же [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://elibrary.ru/item.asp?id=24314770> (дата обращения: 20.11.2019).
10. Указ Президента РФ от 01.12.2016 №642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». КонсультантПлюс [Справочная правовая система]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/ (дата обращения: 20.11.2019).
11. Шишкова Г.А. Корпоративная культура как инструмент управления организацией / Г.А. Шишкова // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2011. №4. С. 105–120.
12. Hemerling Jim. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. / Jim Hemerling, Julie Kilmann, Martin Danoesastro, Liza Stutts, Cailin Ahern [Электронный ресурс] // Boston Consulting Group [официальный сайт]. <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx> (дата обращения: 20.11.2019).