

Научная статья

УДК 330.341

JEL: D23, F63, J53

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26>

Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений

Марина Алексеевна Измайлова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
m.a.izmailova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7558-9639>

Аннотация

Цель статьи заключается в исследовании роли корпоративной культуры для сохранения устойчивости компаний в условиях кризисных явлений, с применением анализа методологических подходов к корпоративной культуре как инструменту конкурентного успеха компании.

Методы или методология проведения работы основаны на использовании концепций организационной культуры и устойчивого развития, а также теории модернизации, интегрирующей экономический рост и культуру компаний в рамках единого процесса устойчивого развития. Применена группа научных методов, в числе которых: индуктивно-дедуктивный метод, метод компаративного анализа и ретроспективный метод, метод экспертного анализа, рейтинговой оценки и другие.

Результаты работы. Проведен анализ роли корпоративной культуры в условиях кризисных явлений, вызванных нестабильностью внешней среды. Отмечено, что влияние корпоративной культуры на стабильное развитие компаний может иметь дуальный характер: сильная корпоративная культура обладает стимулирующим влиянием на экономический рост компании, а ее слабость становится препятствием устойчивому развитию. Выполнен анализ методологических подходов к корпоративной культуре, которая рассматривается как инструмент конкурентного успеха и устойчивого развития компании. Раскрыты современные аспекты формирования новых моделей поведения и инструменты их внедрения в корпоративную культуру с целью максимального соответствия компаний условиям крайней нестабильности внешней среды.

Выводы. Феномен корпоративной культуры представляет собой достаточно сложную область исследования – это следует из толкования данного понятия, определения методологии формирования и поиска инструментов ее развития. Но становится очевидным, что рост знаний о корпоративной культуре, продуцированных в академической среде и весьма востребованных руководством компаний, оказал существенное влияние на управленческое мышление и практику менеджмента. Связано это с пониманием высокой роли корпоративной культуры в процессах внутренней интеграции и адаптации компании к внешней среде, в достижении конкурентного успеха и целей стратегического развития, что создает основу устойчивого развития экономической системы.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, модели поведения, кризис, устойчивое развитие

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Измайлова М. А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 1. С. 8–26
<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26>

© Измайлова М. А., 2022



Original article

The Importance of Corporate Culture for the Sustainability of Companies in the Context of Crisis Phenomena

Marina A. Izmailova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
m.a.izmailova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7558-9639>

Abstract

Purpose: the purpose of the article is to study the role of corporate culture in the sustainability of companies in the conditions of crisis phenomena, as well as to analyze methodological approaches to corporate culture as a tool for the competitive success of the company.

Methods: the methodology of the work is based on the use of the concepts of organizational culture and sustainable development, as well as the theory of modernization, integrating economic growth and the culture of companies within a single process of sustainable development. A group of scientific methods has been applied, including: inductive-deductive method, method of comparative analysis and retrospective method, method of expert analysis, rating assessment and others.

Results: the analysis of the role of corporate culture in the conditions of crisis phenomena caused by the instability of the external environment is carried out. It is noted that the influence of corporate culture on the stable development of companies can have a dual character: a strong corporate culture has a stimulating effect on the economic growth of the company, and its weakness becomes an obstacle to sustainable development. The analysis of methodological approaches to corporate culture, which is considered as a tool for competitive success and sustainable development of the company, is carried out. Modern aspects of the formation of new behavioral models and tools for their introduction into corporate culture are revealed in order to maximize the compliance of companies with the conditions of extreme instability of the external environment.

Conclusions and Relevance: the phenomenon of corporate culture is a rather complex area of research – this follows from the interpretation of this concept, the definition of the methodology of formation and the search for tools for its development. But it becomes obvious that the growth of knowledge about corporate culture, produced in the academic environment and highly demanded by the management of companies, has had a significant impact on managerial thinking and management practice. This is due to the understanding of the high role of corporate culture in the processes of internal integration and adaptation of the company to the external environment, in achieving competitive success and strategic development goals, which creates the basis for sustainable development of the economic system.

Keywords: corporate culture, organizational culture, behavioral models, crisis, sustainable development

Conflict of Interest. The Author declares that there is no Conflict of Interest.

For citation: Izmailova M. A. The Importance of Corporate Culture for the Sustainability of Companies in the Context of Crisis Phenomena. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitiie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2022; 13(1):8–26. (In Russ.)

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26>

© Izmailova M. A., 2022

Введение

Все компании мира, которые испытали шоковое состояние под влиянием COVID-19 и продолжают функционировать в условиях непроходящей пандемии, постепенно находили инструменты решения нового комплекса проблем, ведущих к замедлению экономического роста. Разразившийся социально-экономический кризис заставил руководство компаний иначе взглянуть на приоритетные направления своего развития, провести переоценку ценности активов компаний, переосмыслить роль сотрудников в достижении стратегических целей, придать новую значимость сохранению клиентов и деловых партнеров компании. Нахождение

правильных решений по всему спектру актуальных проблем является залогом устойчивого развития самой компании и территории ее присутствия, а с учетом глобального характера компаний – устойчивого развития всего человечества.

Необходимо отметить, что сам факт достижения Целей устойчивого развития, принятых в 2015 году Организацией объединенных наций и закрепленных в документе «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития до 2030 года»¹, сегодня ставится под большое сомнение. Связано это с эскалированием геополитической ситуации до состояния ведения Россией вынужденной специальной военной операции и

¹ Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН 25 сентября 2015 года. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf

принятия невидимых ранее санкций в отношении России, страны огромного масштаба и высокой интегрированности в мировую экономику, которые по этой причине не могли не отразиться на глобальных компаниях и рынках всего мира.

В этих обстоятельствах, даже несмотря на сложнейшие условия функционирования российского бизнеса, которые требуют пересмотра стратегий развития компаний и оценки падения их рыночной стоимости, переориентации на новые рынки сбыта и построения новых логистических маршрутов, необходим поиск инструментов, адекватных текущей ситуации и обеспечивающих сохранность следования компаний по пути устойчивого развития.

Безусловно, каждая компания пытается найти собственные инструменты устойчивого развития и способы противодействия кризисным факторам, выстроить уникальную архитектуру поведения в условиях нестабильности. Но существует универсальный инструмент, позволяющий компании выдержать все испытания – это ее корпоративная культура.

Корпоративная культура во все времена, а в период турбулентности особенно, является тем «цементирующим» материалом, который связывает бизнес, команду, ее ценности и приоритеты в единое целое. Как известно, кризисные ситуации сопровождаются финансовыми проблемами и утратой компанией своих конкурентных позиций, но самое главное – потерей квалифицированных сотрудников, без которых невозможно преодолеть кризис и возвратиться к устойчивому развитию. Следовательно, важной задачей менеджмента становится формирование лояльности у сотрудников, готовых идти на «жертвы» ради сохранения и процветания компании, а это возможно исключительно там, где выстроена сильная корпоративная культура.

Обзор литературы и исследований

В научных трудах корпоративная культура достаточно часто отождествляется с понятием организационной культуры. Такой подход встречается в работах Т. Питерса и Р. Уотермана [1], Т. Дила и А. Кеннеди [2], Э. Шейна [3]. Именно с научных трудов этих ученых начинается активное увлечение концепцией организационной культуры, берущее свое начало в 1970-1980 годах. Вместе с тем, справедливо отметить, что и ранее, например, в 1960-х годах, в трудах Р. Блейка и Дж. Мутона [4] говорилось о связи культурных характеристик организации с ее деятельностью.

В числе первых оформленных работ, посвященных исследованию организационной культуры, следует назвать труды Т. Дила и А. Кеннеди, вызвавшие немало споров в научных кругах. Ученые отмеча-

ли, что сильные культуры проявляются в организациях, которые добились своего максимального соответствия внешнему окружению благодаря сформированной в них системе общих ценностей, хорошо разработанных поведенческих ритуалов, выраженных культурных взаимосвязей [2].

Достаточно созвучными с идеями Т. Дила и А. Кеннеди являются научные воззрения Т. Питерса и Р. Уотермана, связывающие силу культуры организации с созданием в ней системы неформальных правил, которыми руководствовались сотрудники в своей работе, под влиянием которых формировалась их мотивация и происходило осмысление ценности своего вклада в полученные результаты деятельности [1].

Названные авторы в своих трудах не давали четкого разделения организационной и корпоративной культур, считая данные феномены тождественными: их общая семантика заключается в понимании данных культур как совокупности принятых в организации (корпорации) базовых предположений, лежащих в основе внутренней интеграции и решения проблемы адаптации организации к внешней среде посредством совершенствования управления персоналом.

Данный подход к пониманию организационной культуры достаточно полно раскрывается Э. Шейном, который толкует ее как «...совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам, как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем» [3]. Такой взгляд на интерпретацию культуры организации раскрывает не только семантику феномена, но и отражает методологический подход к формированию культуры организации через научение ее основам новых сотрудников и принятия ими коллективных базовых правил, выработанных за исторический период функционирования организации. Подобное же понимание культуры можно встретить и в работах Е. Жака, понимавшего под культурой организации «ее привычный и традиционный способ мышления и действия... которому должны обучиться новые сотрудники» [5].

Научные воззрения Э. Шейна, Т. Дила, А. Кеннеди разделяет и российский ученый С.С. Фролов [6] – в его трудах организационная и корпоративная культуры определяются как синонимичные понятия, сущностную основу которых составляют культурные образцы и групповые нормы, сформирова-

рованные в течение исторического периода развития организации и принятые ее сотрудниками как руководство в своей профессиональной деятельности.

Иной подход к интерпретации организационной культуры встречается в научных трудах Ф.И. Шаркова, который дополнил семантический ряд понятиями «корпоративная культура» и «корпоративная культура». Проведенный ученым сравнительный анализ организационной и корпоративной культур позволил ему констатировать, что для последней характерна большая консервативность по отношению к организационной культуре, обладающей динамизмом. В развитие теории Ф.И. Шарков вводит в научный оборот новое понятие «корпоративная культура», смысл которого заключается в своде «правил и приемов, способствующих адаптации компании к внешней среде и ее интеграции в системы социетального уровня» [7].

Несмотря на некоторое различие в приведенных определениях корпоративной культуры, достаточно четко прослеживается общая характеристика: закрепленные в коллективном сознании организации морально-ценностные установки прочно связаны с формируемыми в ней моделями поведения. На данную связь в свое время обратил внимание К. Шольц, говоря, что «... культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения» [8].

В условиях глобализации экономических процессов нельзя не обратиться к трудам Г. Хофстеде [9], в которых исследуются национальные культуры и приводится их страновая идентификация, прямым образом определяющая особенности корпоративных культур компаний-резидентов своих стран. Г. Хофстеде понимает под культурой «коллективное программирование мыслей, которое отличает одну группу людей от другой... культура, в этом смысле, включает в себя системы ценностей» [9].

Экономическая роль национальной культуры в целом, и отдельно культура компаний, стала объектом научных интересов Р. Инглхарта и К. Вельцеля [10]. Работы ученых посвящены исследованию эволюции ценностных установок в рамках мировых национальных культур в последние десятилетия XX века, и особое внимание уделяется влиянию культурной динамики на демократические процессы.

Изучение корпоративной культуры не ограничивается исключительно научными исследованиями. Культура компаний все чаще становится объектом

внимания консалтинговых организаций, которые анализируют ее современное толкование, выявляют факторы ее эволюции, определяют ее роль в достижении бизнес-целей и во вкладе в устойчивое развитие на всех уровнях экономической системы. В этой связи обратимся к исследованиям Катценбах Центра PwC, в которых корпоративная культура определяется как «совокупность укоренившихся убеждений, сложившихся привычек, моделей поведения, скрытых эмоций и коллективного восприятия мира, которые мы все привносим в организацию, работая вместе»². В отчетах по результатам проведенных исследований данного Центра утверждается, что культура каждой организации имеет уникальный характер, она может быть источником конкурентного преимущества, но при условии понимания руководством и коллективами компаний потенциала корпоративной культуры и того, каким образом культурные характеристики могут способствовать изменениям или, наоборот, их тормозить, и какие меры следует принимать для распространения тех моделей поведения, которые нацелены на достижение стратегических задач компаний.

Материалы и методы

Исследование основывалось на использовании группы научных методов, в числе которых: индуктивно-дедуктивный метод, метод компаративного анализа и ретроспективный метод, метод экспертного анализа, рейтинговой оценки и другие. Теоретико-методологическую базу исследования составляют научные статьи российских и зарубежных авторов, а информационную основу – аналитические отчеты по результатам исследований корпоративной культуры консалтинговой компании PwC, данные аналитического отчета Comparably с опубликованным списком топ-100 американских компаний с лучшей корпоративной культурой по версии сотрудников, материалы HeadHunter с опубликованным рейтингом работодателей России.

Результаты исследования

Роль корпоративной культуры в устойчивом развитии компаний

Следование глобальному тренду на устойчивое развитие в условиях жестких ограничений, вызванных целой группой факторов, усиливает акцент на конкурентном успехе компаний, обеспечивающем ресурсную состоятельность решения стратегических задач и достижения стратегических целей. Данное обстоятельство смещает вектор современной глобальной конкуренции с маркетинга на человеческий фактор, все чаще заявляемый клю-

²The Katzenbach Center Culture Thumbprint. URL: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=7bL0TA4q6qU&feature=youtu.be>

чевым фактором стратегического успеха компании, и на корпоративную культуру.

Действительно, анализируя существующие инструменты устойчивого развития [11], следует отметить особую значимость корпоративной культуры, которая может играть дуальную роль: с одной стороны, выступать основой устойчивого развития, с другой – стать его препятствием.

Сегодня менеджмент компаний признает, что корпоративная культура становится активом, требующим осторожного и целенаправленного управления [12]. Данный тезис находит обоснование в результатах, полученных PwS в ходе глобального исследования «Корпоративная культура: пора действовать»³, проведенного в 2021 году путем глобального опроса 3243 руководителей и сотрудников из 42-х стран (доля российских респондентов составила 5,8%).

Можно утверждать, что менеджмент компаний видит в сильной корпоративной культуре союзника, способного существенно улучшить бизнес-результаты:

- мнения более 80% иностранных и российских респондентов из компаний, признавших, что им удалось адаптироваться к пандемии, были едины в утверждении, что корпоративная культура является источником конкурентного преимущества;

- 68% иностранных и 70% российских респондентов утверждают, что в период пандемии именно корпоративная культура стала залогом успеха их компаний;
- 72% иностранных и 68% российских респондентов ответили, что их корпоративная культура дает возможности успешной реализации инициатив по изменениям.

Вместе с тем, анализ понимания топ-менеджментом роли корпоративной культуры в деятельности компаний позволил выявить некоторое противоречие. С одной стороны, обнаружено единство мнений большинства респондентов относительно утверждения об особой важности корпоративной культуры в поддержке развития всех актуальных и приоритетных направлений деятельности компаний, и в первую очередь – подбора и удержания талантов, цифровой трансформации, сотрудничества и совместной работы. С другой стороны, отсутствует единое понимание, что в действительности представляет собой корпоративная культура. В исследовании⁴ подтверждается факт увеличивающегося разрыва между вербализацией руководством компаний представления о корпоративной культуре и тем, какое мнение о ней сформировано у сотрудников (рис. 1).



Составлено автором по материалам: Глобальный опрос 2021 года по теме корпоративной культуры. URL: <https://www.pwc.ru/ru/people-and-organization/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.pdf>

Рис. 1. Оценка мнений высшего руководства и сотрудников российских компаний о приверженности корпоративной культуре

Compiled by the author based on: The Global Survey of 2021 on the topic of corporate culture. URL: <https://www.pwc.ru/ru/people-and-organization/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.pdf>

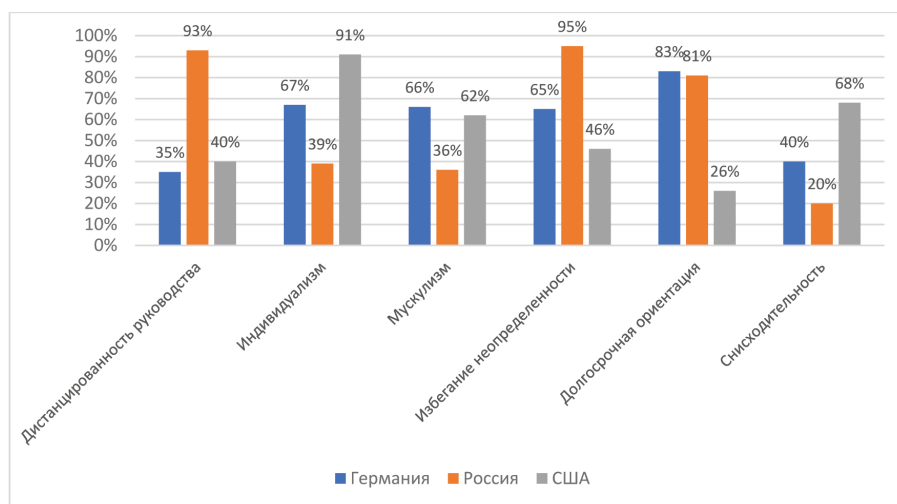
Fig. 1. Assessment of the opinions of the top management and employees of Russian companies on the commitment to corporate culture

³ Корпоративная культура: пора действовать. Глобальный опрос 2021 года по теме корпоративной культуры / PwC в России. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

⁴ См. там же. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Данные рис. 1 показывают, что максимальный разрыв в оценках высшего руководства и сотрудников наблюдается по вопросу поощрения открытого обсуждения деликатных и неудобных тем. Причину этого следует искать в особенностях российского менталитета и устойчивых нормах поведения, сложившихся в бизнес-среде, которые являются отражением общественных норм в целом. Как показывает

исследование Г. Хофстеде⁵, в российских компаниях дистанционность верхних уровней управления от младших сотрудников является весьма яркой отличительной чертой (рис. 2), что приводит к большому значению статусности и взаимодействию в модели управления «сверху вниз». Следствием этого как раз и становится отсутствие возможности для сотрудников обсуждать неудобные для руководства темы.



Составлено автором по материалам: Country Comparison.

URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,russia,the-usa/>

Рис. 2. Особенности корпоративных культур в Германии, России и США

Compiled by the author based on: Country Comparison.

URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,russia,the-usa/>

Fig. 2. Features of corporate cultures in Germany, Russia and the USA

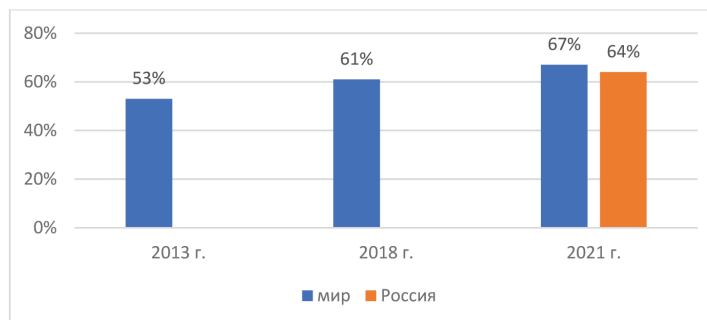
Кроме того, своего рода национальной особенностью менталитета россиян является их заниженная оценка собственных достижений, компетенций и профессионального вклада в результаты деятельности компаний. Проявлением данной особенности можно считать скромность сотрудников в оценке своей значимости для компании, стремление к избеганию риска противостояния с руководством как следствия высказывания и отстаивания своего мнения. Доминирующий характер поведения допускается исключительно для управляющего состава, и важно подчеркнуть, что атмосфера подчинения, как правило, принимается и поддерживается обеими сторонами – и руководством, и персоналом компании. Основываясь на результатах проведенного PwC опроса⁶, работах Г. Хофстеде [9] и его последователей [13], выявивших отличительные национальные черты российской культуры

– дистанционность и подчинение по иерархии управления, предпочтение коллективизма и склонность к командной работе, – можно утверждать, что у руководства российских компаний существуют реальные возможности по укреплению лидерских качеств, выявлению причин возможной несогласованности в деятельности коллектива, созданию конструктивной среды с преодолением разрыва между восприятием менеджмента и персонала на суть и роль корпоративной культуры в устойчивом развитии компании, принятию эффективных мер по развитию сильных черт своей корпоративной культуры [14].

Изучая позицию руководства компаний относительно важности корпоративной культуры, следует отметить, что ее проблематика все чаще включается в повестку дня (рис. 3).

⁵ Country Comparison / Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,russia,the-usa/>

⁶ Глобальный опрос 2021 года по корпоративной культуре. Взаимосвязь корпоративной культуры и конкурентного преимущества компаний. Мировой и российский обзор. / PwC в России. URL: <https://www.pwc.ru/ru/people-and-organization/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.pdf>



Составлено автором по материалам: *Глобальный опрос 2021 года по теме корпоративной культуры*.
 URL: <https://www.pwc.ru/ru/people-and-organization/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.pdf>

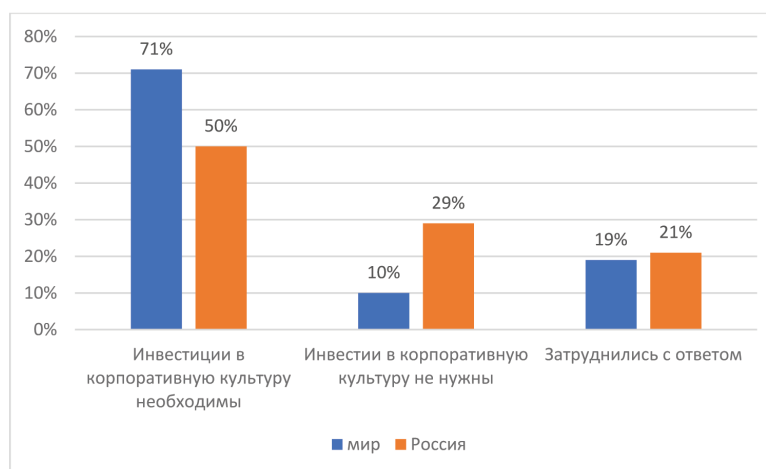
Рис. 3. Включение вопросов корпоративной культуры в повестку дня руководства компаний

Compiled by the author based on: *The Global Survey of 2021 on the topic of corporate culture*.
 URL: <https://www.pwc.ru/ru/people-and-organization/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.pdf>

Fig. 3. Inclusion of corporate culture issues in the agenda of company management

При этом 66% топ-менеджмента компаний и членов советов директоров придают корпоративной культуре большее значение для получения бизнес-результатов, нежели стратегии или операционной модели. Именно на этом основании существенная

доля опрошенных иностранных (71%) и российских (50%) респондентов полагает, что в корпоративную культуру требуются инвестиции, и сделать это необходимо в ближайшие 3–5 лет (рис. 4).



Составлено автором по материалам: *Корпоративная культура: пора действовать*.
 URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Рис. 4. Важность инвестиций в корпоративную культуру

Compiled by the author based on the materials: *Corporate culture: it's time to act*.
 URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Fig. 4. The importance of investing in corporate culture

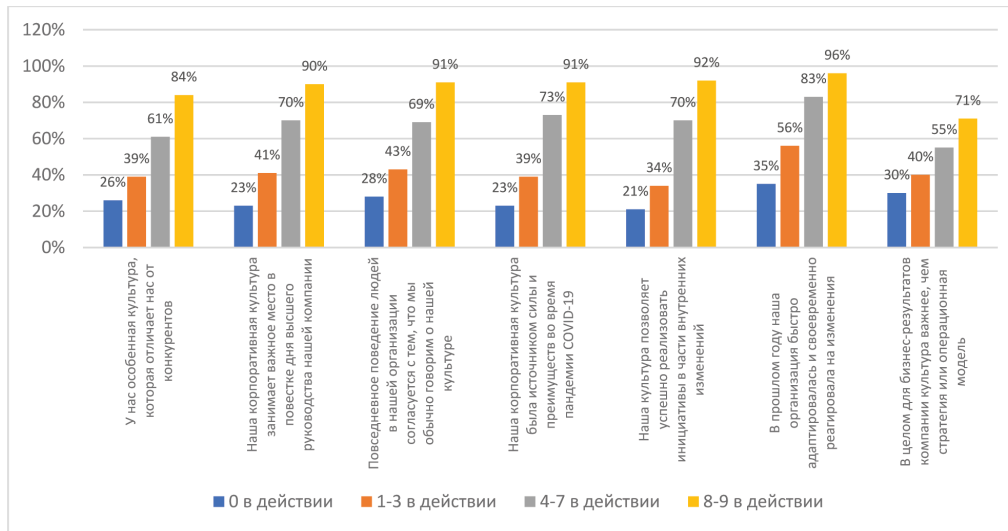
Как мы видим, по вопросам частоты решения вопросов корпоративной культуры, а еще более – по оценке необходимости в нее инвестиций в целях успешного развития компании, российское бизнес-сообщество уступает зарубежному. Вероятно, это связано с тем, что в большей части российских компаний осознание необходимости развития и укрепления своей уникальной корпоративной культуры находится еще на начальном

этапе, а опыт практического применения моделей корпоративной культуры только приобретается.

Исходя из этого, следует изучать лучшие практики компаний, выявлять используемые ими катализаторы укрепления корпоративной культуры и гибко применять их в своих компаниях. Наиболее часто упоминаемыми катализаторами выступают: культурные черты и позитивные примеры

моделей поведения высшего руководства, существенная поддержка сотрудников со стороны высшего руководства, технологии и инструменты проактивного взаимодействия в коллективе, премии, компенсации и вознаграждения за вклад в бизнес-результаты, возможности для личного и профессионального роста сотрудников и проведение соответствующих тренингов, формальная коммуникация, взаимоподдержка сотрудников, вовлечение и вовлеченность сотрудников, коммуни-

кация на основе обратной связи и принятие соответствующих управленческих решений. В опросе, проведенном PwC, выявлено, что с возрастанием числа используемых катализаторов укрепления корпоративной культуры существенно повышается ее способность выступать источником силы и конкурентного преимущества, обеспечивать более быструю адаптацию компании к изменениям (рис. 5, 6). Данные выводы подтвердились в период ковидных ограничений в деятельности компаний.

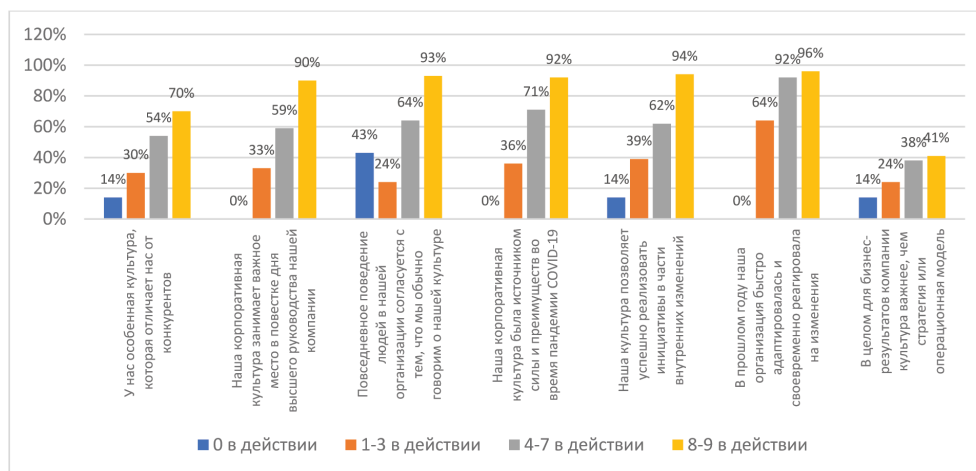


Составлено автором по материалам: Корпоративная культура: пора действовать. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Рис. 5. Зависимость силы корпоративной культуры мировых компаний от числа катализаторов

Compiled by the author based on the materials: Corporate culture: it's time to act. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Fig. 5. Dependence of the strength of the corporate culture of global companies on the number of catalysts



Составлено автором по материалам: Корпоративная культура: пора действовать. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Рис. 6. Зависимость силы корпоративной культуры российских компаний от числа катализаторов

Compiled by the author based on the materials: Corporate culture: it's time to act. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Fig. 6. Dependence of the strength of the corporate culture of Russian companies on the number of catalysts

Анализ данных, отраженных на рис. 5 и 6, показывает, что для бизнес-результатов российских компаний существенно менее значима корпоративная культура по сравнению с важностью стратегии или операционной модели. Также следует отметить, что утверждения о создании в компаниях особенной культуры, придающей им конкурентный успех, в ответах российских респондентов отмечены в меньшей степени. В связи с этим представляется обратить особое внимание на методологию использования потенциала корпоративной культуры для наращивания конкурентного преимущества.

Методологические подходы к корпоративной культуре как к инструменту конкурентного успеха и устойчивого развития компании

Практика глобальных компаний, отличительными характеристиками которых являются сформированная за длительную историю своего развития сильная корпоративная культура и прочные конкурентные позиции, подтверждает факт того, что глубокое понимание культуры своей компании и повседневного поведения, которое ее формирует, является эффективным инструментом видения и использования новых возможностей для достижения бизнес-целей, расширения сети деловых партнеров, разделяющих ценности и нормы морали в ведении бизнеса, что существенно увеличивает шансы конкурентного успеха [15].

Своего рода алгоритм использования потенциала корпоративной культуры в качестве конкурентного преимущества компании достаточно прост. Прежде всего, следует начать с диагностики текущего состояния корпоративной культуры и провести анализ того, как в текущей ситуации культура компании способствует или препятствует происходящим в ней изменениям, как она влияет на достижение бизнес-результатов. Следующим шагом должно стать определение, какие культурные характеристики и модели поведения нуждаются в первоочередном усилении и развитии в целях эффективного влияния на достижение целей компании. Первые два этапа дадут представление не только об объектах управления (элементах корпоративной культуры), но и позволят определить, формирование каких новых компетенций необходимо для реализации третьего этапа – проактивного управления культурой компании, на котором запускаются доступные для компании катализаторы корпоративной культуры [16].

Основой данного алгоритма должна стать согласованность триады «стратегия компании – операционная модель – корпоративная культура». При этом руководство компаний зачастую предпочитает фокусироваться на первых двух элементах, считая, что ими гораздо проще управлять [17]. Об этой ошибке менеджмента в свое время предостерегал П. Друкер, отмечая, что «культура съедает стратегию на завтрак»⁷. Суть этого замечания заключается в том, что бизнес-результат в большей степени зависит от того, как персонал будет действовать для достижения поставленных стратегических целей, и в меньшей – от выбранной стратегии и операционной модели. Исследования подтверждают⁸, что компании, имеющие целостную и уникальную корпоративную культуру, удваивают свои шансы продемонстрировать устойчивый рост и увеличить свою прибыль (рис. 7).

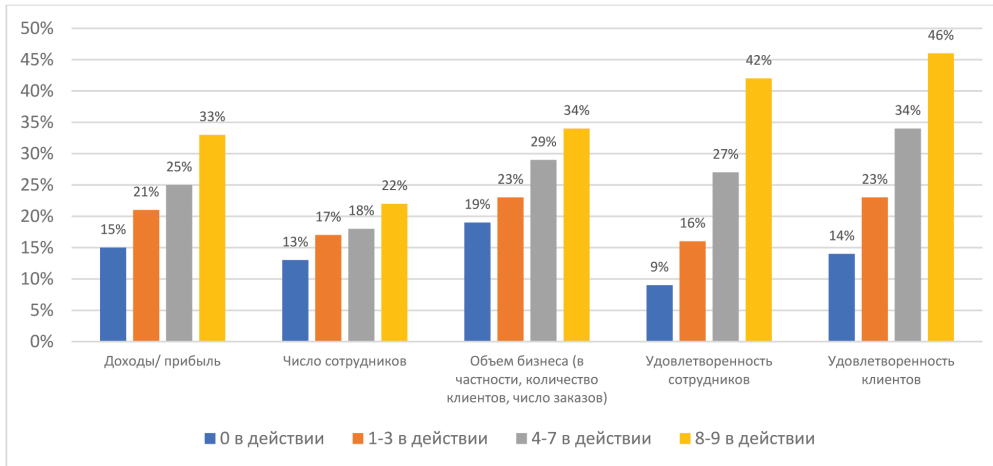
История развития крупнейших компаний не раз демонстрировала негативный исход от несогласованности стратегии и операционной модели с корпоративной культурой. Ярким примером этого является опыт компании Microsoft. В 2014 году, с приходом нового генерального директора Microsoft Сатьи Наделлы⁹ и констатацией им проблем в области корпоративной культуры, было принято решение о стимулировании ее развития: от философии «фиксированного мышления», когда неудачи расценивались как свидетельства личных поражений сотрудников, что заставляло их из-за этого избегать рисков и противодействовать инновациям, компания устремилась к принятию философии «мышления роста». Новая философия стала внедряться по всем направлениям и процессам компании – от найма и обучения новых сотрудников до их продвижения по карьерной лестнице. Следствием укрепления корпоративной культуры стал ощутимый рост курса акций компании Microsoft: с 45 долл. в 2014 году до 185 долл. в 2020 году.

Одним из факторов успеха Microsoft можно считать талант нового генерального директора объективно оценивать, что способствует и что препятствует росту компании, и определять возможности корпоративной культуры в достижении стратегических целей. Из этого следует непреложное правило – топ-менеджменту необходимо «подняться над ситуацией» и оценить ее одновременно как с позиции стратегии, так и через призму корпоративной культуры компании. При этом каждый руководи-

⁷ Розин М. Культура съедает стратегию на завтрак // HRTimes. 2018. № 33 / Эконси. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/kultura-sedaet-strategiyu-na-zavtrak/>

⁸ Корпоративная культура: пора действовать. Глобальный опрос 2021 года по теме корпоративной культуры / PwC в России. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

⁹ Кто такой Сатья Наделла и как он возродил Microsoft / ПБК. Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/61544c2d9a7947086624be6b>



Составлено автором по материалам: Корпоративная культура: пора действовать.
 URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Рис. 7. Влияние корпоративной культуры на эффективность компаний

Compiled by the author based on the materials: Corporate culture: it's time to act.
 URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/global-culture-survey-2021.html>

Fig. 7. The impact of corporate culture on the effectiveness of companies

тель должен точно и быстро ответить на ключевые вопросы относительно ценностного предложения компании: как оно создается для клиентов, какие компетенции используются для реализации ценностного предложения, какова степень соответствия производимых продуктов и услуг ценностному предложению и используемым компетенциям.

Немаловажное значение для использования потенциала корпоративной культуры в росте компании будет иметь определение тех моделей поведения, которые необходимо продвигать в компании [18]. Под моделями поведения следует понимать конкретные действия и поступки, способствующие достижению стратегических целей компании. Особую ценность при этом приобретают основанные на трансформации мышления действия, приводящие к изменениям. Встает вопрос: кто в компании должен определять модели поведения – топ-менеджмент, наделенный всеми полномочиями, или менеджмент среднего и низшего звена, который таких полномочий не имеет, но в большей степени знаком с тем, какие модели поведения компании необходимы для решения проблем. В идеале, эта работа должна быть совместной, но большую ответственность за то, что новые модели поведения станут движущими силами трансформации, несет, безусловно, высшее руководство, которое должно как можно раньше вовлекать рядовых сотрудников в этот процесс, демонстрируя им пример ожидаемого поведения, наделяя их соответствующими полномочиями, мобилизуя команды по внедрению новых моделей в корпоративную культуру и их закреплению в повседневном поведении.

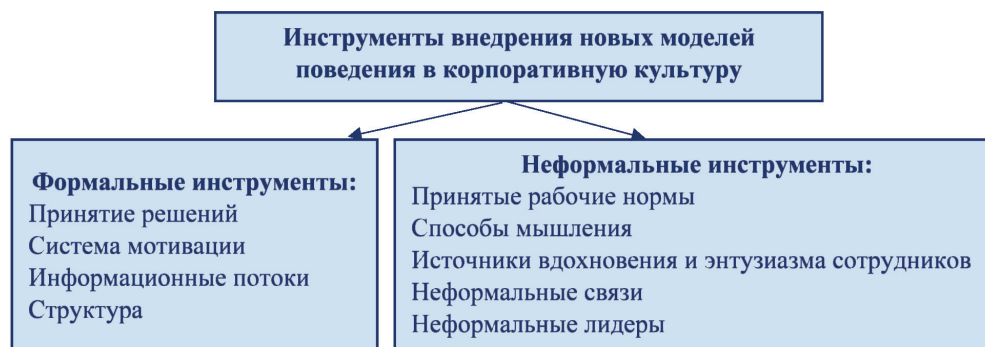
Определение моделей поведения – важный и ответственный процесс, но не менее важным является нахождение способов их внедрения в корпоративную культуру: для этого потребуются формальные и неформальные инструменты (рис. 8).

К формальным инструментам внедрения новых моделей в корпоративную культуру следует отнести: принятие решений, систему мотивации, информационные потоки и структуру.

Оценивая способы интегрирования необходимых моделей поведения в компанию [19], необходимо определить и учитывать специфику процесса принятия решений в ней: как принимаются решения, кто наделен соответствующими полномочиями, как формируется информационная база и осуществляется аналитика данных, какова архитектура процессов принятия решений.

Продуктивность использования системы мотивации (денежные вознаграждения, моральное поощрение, карьерный рост, подготовка руководящих кадров и проч.) в процессе внедрения новых моделей поведения обеспечивается построением обратной связи, в том числе посредством проведения опросов сотрудников, результаты которых могут быть включены в развитие системы мотивации, и ее более точной настройки на потребности сотрудников.

Информационные потоки (способы обработки данных, формализация знаний и технологии управления ими, система отчетности, обучение сотрудников, информационные системы) обеспе-



Составлено автором по материалам: Корпоративная культура как основа устойчивого развития.
URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/corporativnaya-kyltyra-kak-osnova.html>

Рис. 8. Инструменты внедрения новых моделей поведения в корпоративную культуру

Compiled by the author based on the materials: Corporate culture as the basis of sustainable development.
URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/corporativnaya-kyltyra-kak-osnova.html>

Fig. 8. Tools for introducing new behavioral models into corporate culture

чивают коммуникацию и формирование корневых компетенций компании в процессе внедрения новых моделей в корпоративную культуру.

Распространение необходимых моделей поведения невозможно без учета структуры (организационный дизайн, роли, обязанности, политики, стандарты), отражающей специфику организации рабочих процессов в компании.

Применение названных формальных инструментов не исключает необходимости использования и неформальных механизмов, в числе которых: принятые рабочие нормы, способы мышления, источники вдохновения и энтузиазма сотрудников, сформировавшиеся в коллективе неформальные связи, неформальные лидеры¹⁰.

Говоря о неформальных лидерах, следует отметить их позитивный взгляд на любую сложную ситуацию, способность заряжать своей энергией других и готовность дать совет. Иными словами, неформальные лидеры представляют собой ценный ресурс компании, и руководству их следует знать, интересоваться мнением в определении ключевых моделей поведения, как можно раньше и как можно чаще вовлекать в процесс изменений, от каждого направления бизнеса включать в рабочую группу по развитию и укреплению корпоративной культуры, обращаться за помощью в оценке результатов предпринимаемых мер.

Таким образом, заинтересованность высшего руководства в развитии корпоративной культуры и ее позиционировании как мощного инструмента кон-

курентного успеха и устойчивого развития компании требует изучения внутренней среды компании: необходимо оценить силу корпоративной культуры, проанализировать области, в которых она стимулирует или блокирует устойчивое развитие компании, выявить необходимые для роста модели поведения и выбрать из них наиболее важные, используя формальные и неформальные механизмы их интегрирования в корпоративную культуру.

Новые модели поведения в условиях крайней нестабильности развития

Анализ адаптивности новых моделей поведения к условиям крайней нестабильности представляется целесообразным предварить кратким обзором кризисных явлений современности, без углубления в отдаленную историческую ретроспективу.

Общей характеристикой кризисов предыдущих лет – 2008, 2014, 2020 годов – является систематичность их наступления и схожесть паттернов поведения людей как ответной реакции на внешние вызовы разного генеза: экономического, геополитического, социального (табл. 1). Экономисты, полагая, что кризисы уже не могут считаться форс-мажорными обстоятельствами, предрекали их повторение с периодичностью в 5-8 лет. Сегодняшний кризис, 2022 года, нарушил данный ими прогноз. Из этого следует, что всем – правительствам, компаниям и их сотрудникам, населению в целом – необходимо вырабатывать готовность к очередным кризисам и иметь запас прочности, чтобы выжить и развиваться в сложнейших условиях.

¹⁰Корпоративная культура как основа устойчивого развития / PwC в России. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/corporativnaya-kyltyra-kak-osnova.html>

Таблица 1

Обзор кризисов 2008, 2014, 2020 годов

Table 1

Review of the crises of 2008, 2014, 2020

Характеристика кризиса	Паттерны поведения людей	Последствия для бизнеса	
		Негативные	Позитивные
Кризис 2008 года			
Мировой финансово-экономический кризис вследствие краха ипотечной системы США	Неуверенность в завтрашнем дне; активное снятие населением вкладов; существенное сокращение частоты покупок; отказ от крупных трат в пользу покупки более дешевых товаров, продуктов питания и товаров первой необходимости	Активное снижение оборота розничной торговли; катастрофическое снижение индекса потребительской уверенности; сокращение ставок оплаты труда; увольнения сотрудников; девальвация рубля; сокращение золотовалютных запасов; снижение экспортных цен на нефть и сырье; снижение устойчивости банков и банкротство многих из них; повышение ставок по вновь выдаваемым кредитам; снижение капитализации и банкротство ряда компаний; резкое снижение уровня доходов и качества жизни населения и др.	Двукратный рост рынка многопользовательских онлайн игр; значительный рост выручки ресторанов-фастфудов за счет оттока клиентов из престижных ресторанов; рост популярности гипермаркетов, дисконт-центров и магазинов фиксированных цен; востребованность компаний по производству игрушек и развлечений; бурный рост порталов объявлений (Авито и проч.)
Кризис 2014 года			
Внутренний кризис страны на фоне роста мировых экономик, вызванный внешнеэкономическими и политическими факторами; введение антироссийских экономических санкций и курс на импортозамещение	Неуверенность в завтрашнем дне; взволнованность ростом цен на товары; активное снятие населением вкладов и их обналичивание на текущие расходы; экономия на товарах длительного пользования, путешествиях, спорте, хобби; снижение кредитной активности населения	Резкое падение цен на энергоресурсы; существенное сокращение притока внешних инвестиций; снижение объема потребительского кредитования; девальвация рубля; резкое снижение уровня доходов и качества жизни населения; рост уровня инфляции; сокращение объемов производства промышленного сектора; снижение торгового оборота; рост процентных ставок по всем видам кредитования, включая ипотечное, по вкладам физических лиц; санация банков; сокращение частоты выпуска и печатных тиражей СМИ и др.	Рост популярности дисконт-центров и секонд-хендов, лоукостеров, агрегаторов; приток клиентов в бюджетный общепит; рост популярности сервиса ремонта одежды, электроники, бытовой техники, химчисток; востребованность облачных сервисов, технологий проведения веб- и видеоконференций, вебинаров; продолжение роста порталов объявлений (Авито и пр.); рост торговли товарами для детей, отрасли компьютерных игр
Кризис 2020 года			
Глобальный кризис, вызванный пандемией COVID-19	Домашняя изоляция людей; кардинальное изменение привычного образа жизни, схемы покупок товаров и услуг; дистанционный режим работы для большинства работающих; включение потребителями режима экономии; всплеск спонтанных покупок по мере снятия режима изоляции; необходимость снять накопленный стресс	Увеличение стоимости доллара; обесценивание рубля; рекордное падение стоимости нефти; удорожание импортных товаров; закрытие границ и нарушение логистических цепей и процессов; сокращение реальных доходов населения; падение покупательской способности; рост уровня инфляции; сокращение объемов производства промышленного сектора; снижение торгового оборота; рост процентных ставок по всем видам кредитования, включая ипотечное, по вкладам физических лиц; банкротство предприятий и увольнение сотрудников	Резкий рост популярности онлайн-платформ, облачных сервисов, технологий проведения веб- и видеоконференций, вебинаров; востребованность службы доставки; продолжение роста популярности сервиса ремонта одежды, электроники, бытовой техники; продолжение роста порталов объявлений (Авито и проч.); рост внутреннего туризма; рост производства товаров личной гигиены, ухода за здоровьем в домашних условиях, домашнего развлечения, обучения дома и проч.

Составлено автором по данным: Росстат.

URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic>; Минэкономразвития. URL: <https://www.economy.gov.ru/>

Compiled by the author based on the materials: Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic>; Ministry of Economic Development. URL: <https://www.economy.gov.ru/>

Анализ проведенного обзора кризисных явлений, далеко не исчерпывающий всех их сторон, показывает высокую схожесть проявления кризисных ситуаций в части паттернов поведения населения, условий, в которых погружаются компании и их сотрудники, а также негативных сторон и точек роста для бизнеса.

Несколько иначе можно охарактеризовать ситуацию кризиса 2022 года, оценка которого сегодня достаточно сложна по причине его незавершенности. В том числе, по этой же причине предлагается проанализировать сложность проблем, с которыми сталкиваются сегодня руководители в своих командах, а также способы их решения.

В числе проблем:

1. Конфликты из-за разницы в оценке событий, происходящих в стране и за ее пределами, связанных с проведением России специальной военной операции на Украине. Снять эти конфликты или, как минимум, сгладить их поможет применение руководством способов эмоциональной амортизации. И чем в большей степени руководитель обладает сильной интеллектуальной сферой, тем более успешно будет противодействие идеологической атаке.
2. Повышенная тревога из-за нестабильности ситуации, возникающая вследствие страха потери работы в условиях пикирующей экономики. В этом случае вполне оправдан метод 24/7, когда руководитель связан с командой постоянно, коммуницирует с ней на принципах открытости и честности, объективно оценивает ситуацию и рыночные перспективы компании.
3. Противоречивость принимаемых решений и спускаемых сверху задач. В этой ситуации необходимы не только своевременное информирование коллектива и бесперебойная работа коммуникационных каналов, но и весьма важны прогностические компетенции руководства для принятия оптимальных решений, а также проактивная позиция сотрудников, которые не ограничиваются постановкой уточняющих вопросов по субъектам и путям решения проблем, но и сами предлагают способы их преодоления.
4. Нарушение договоренностей, в том числе по причине включения защитных механизмов («война все спишет»). Сила руководителя должна проявиться в его суперустойчивой позиции в отношении выполнения принятых обязательств перед всеми стейкхолдерами – внутренними и внешними.

5. Снижение энергии и работоспособности. Для снятия данной проблемы вновь следует обратиться к важности силы руководителя, проявляющейся в его высокой мотивации, нахождении смыслов жизни и их трансляции своему коллективу, оказании помощи тем, кто утратил эти жизненные смыслы.

Таким образом, становится весьма очевидной и неоспоримой важность человеческих отношений в коллективе, ценность нравственных принципов взаимодействия, сплоченность команды – того, что рождается сильной корпоративной культурой.

Опираясь на опыт последних лет, связанный с пандемией COVID-19 [20], а также учитывая результаты решений топ-менеджмента ряда иностранных компаний по выходу с российского рынка по причине несогласия с геополитическим курсом руководства России, можно выделить ряд важных моментов корпоративной культуры, в том числе, ее:

- особую значимость для компаний, заставившую выстраивать подходы к работе с особой гуманистической направленностью;
- роль в качестве индикатора истинности провозглашаемых в компаниях ценностей и норм поведения;
- важность в принятии стратегических решений и в оценке прогнозируемых последствий данных решений, охватывающих все сферы устойчивого развития;
- уязвимость в так называемых «испытаниях на прочность», когда свои лидерские качества могут проявить как руководители, так и неформальные лидеры, которые сплачивают коллективы в единые команды, мотивируют сотрудников к решению поставленных задач и воплощают ценности корпоративной культуры в реальной бизнес-практике.

Ретроспективный взгляд на оценку корпоративной культуры в допандемийном периоде ¹¹ позволяет констатировать растущее недовольство сложившейся в своих компаниях корпоративной культурой: в 2013 году желание об эволюционировании корпоративной культуры выразил 51% респондентов, а в 2018 году их доля достигла 80%. В период пандемии COVID-19 основное беспокойство 41% респондентов – руководителей по управлению персоналом американских компаний – заключалось в том, что, по их мнению, переход на дистанционный формат работы ослабит корпоративную культуру вследствие профессионального выгорания, потери доверия и длительного периода неопределенности.

¹¹ Трансформация корпоративной культуры: от слов к делу / PwC в России. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/development-of-corporate-culture.html>

Переживаемые события сложнейшей геополитической ситуации еще раз подтверждают, что кризисы с определенной регулярностью будут сопровождать человечество. Кризисы и разного рода глобальные тенденции, одной из которых является следование курсу устойчивого развития, требуют от руководства компаний изменения стратегического курса, переосмысления корпоративной культуры, поиска новых технологий управления, ускорения формирования новых компетенций и моделей поведения, стимулирующих производительность.

Несмотря на то, что корпоративная культура имеет глубокие корни и ее трансформация происходит достаточно медленно [21], как показала практика периода пандемии, вполне возможны и быстрые изменения, в том числе касающиеся ключевых моделей поведения, рассматриваемых в аспектах адаптивности, работы в команде, производительности и заботы.

Адаптивность достаточно ярко проявилась в период пандемии, когда многие организации всего мира продемонстрировали способность оперативно трансформироваться, быстро перейти на новые методы работы и форматы взаимодействия. Каждая компания, обладающая своей уникальной ДНК, находила собственные решения, отличные от решений других [22]. Настал период, когда необходимо провести анализ, какие конкретные характеристики компании помогли быстрее адаптироваться, не потерять конкурентную устойчивость, но приобрести силу и освоить новые направления бизнеса. Результаты анализа приобретают особую ценность в ситуации крайней нестабильности внешней среды и необходимы для формирования компетенций реагирования на ее новые вызовы.

Не вызывает сомнений, что работа в команде остается востребованной моделью поведения современной компании, позволяющей консолидировать человеческий капитал в решении актуальных производственных задач. Но также важно подчеркнуть, что при организации командной работы следует учитывать и условия, в которых осуществляется совместный труд [23]. Так, в ситуации массированного потока информации, вызывающей тревожность, следует учитывать ряд психологических феноменов, заключающихся в стремлении человека постоянно отслеживать и обдумывать мрачные новости и события, которые становятся доминантой в мозговой деятельности, а по этой причине отвлекают внимание от выполнения производственных задач и выключают из командной работы. Для минимизации или блокирования та-

кого эффекта весьма полезен переход на формат спринтов: руководство компаний должно ставить перед персоналом задачи по достижению более широких целей с горизонтом решений в несколько недель или месяцев.

Организация работы в формате спринтов предполагает декомпозицию крупных задач на логически взаимосвязанные более мелкие составляющие, распределяемые между командами, каждая из которых ответственна за решение конкретного вопроса. Рациональными будут формирование небольших команд и планирование решения задач в коротком периоде с возможностью межкомандного взаимодействия, что позволит сотрудникам быть погруженными в процесс работы над общей целью, своевременно формируя решения. Данный подход основан на глубоком осознании каждым членом команды его сопричастности достижению цели компании, а также формировании эмоционального настроя и чувства профессиональной гордости, сохранении мотивации и понимании способа работы в стрессовых ситуациях.

От того, насколько слаженной является командная работа, во многом зависит и производительность труда: вовлечение коллег в решение поставленных задач посредством командной работы, ориентированной на результат, безусловно, поможет сохранять продуктивность, ускорять процесс принятия и реализации решений, стимулировать инновации [24].

Для поиска нестандартных решений может быть применен, например, один из перспективных методов – хакатон, своего рода соревнование, в котором командам необходимо за короткое время разработать прототип продукта для решения конкретной проблемы. Цели проведения хакатонов включают привлечение ценных специалистов с уникальными компетенциями, развитие сильной корпоративной культуры, воплощение в проектах новых идей. Компании стремятся использовать хакатоны, видя в них эффективный инструмент развития бренда, решения бизнес-задач, нахождения талантливых сотрудников. Если сначала хакатоны проводились исключительно в IT-сфере, такими компаниями как Microsoft, Google, Facebook, Яндекс, Mail.ru Group, Лаборатория Касперского, Сбербанк, Газпромбанк, Альфа-Банк, Тинькофф Банк, то сегодня они становятся популярными в рекламе и маркетинге (ADHACK GALAXY), цифровой медицине (MedHack, DigitalHealth), урбанистике (UrbanHack) и геоинформатике (GeoHack)¹². Отметим, что по итогам 2020 года Google, Microsoft

¹² Что такое хакатоны и зачем они нужны разработчикам и компаниям / РБК. Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5f33de079a7947cead4c049e>

и Facebook вошли в топ-100 американских компаний с лучшей корпоративной культурой по версии сотрудников¹³, заняв 1-е, 4-е и 16-е места соответ-

ственно, а большая часть названных выше российских компаний по итогам 2021 года вошли в топ-50 лучших работодателей России¹⁴ (табл. 2).

Таблица 2

Рейтинг работодателей России по итогам 2021 года

Table 2

Rating of Russian employers by the results of 2021

Место	Компания	Итоговый балл
1	Сбербанк	126,39
5	Тинькофф Банк (в числе крупнейших компаний)	111,39
5	Лаборатория Касперского (в числе крупных компаний)	112,81
18	Газпромбанк	105,03

Составлено автором по материалам: HeadHunter: «Рейтинг работодателей России – 2021». URL: <https://plus.rbc.ru/news/620d767a7a8aa9a8583d914c>

Compiled by the author based on the materials: HeadHunter: "Rating of employers in Russia – 2021". URL: <https://plus.rbc.ru/news/620d767a7a8aa9a8583d914c>

Отдельного внимания заслуживает оценка корпоративной культуры Facebook, который в 2021 году не вошел в названный список топ-100 американских компаний, а в марте 2022 года негативным образом продемонстрировал расхождение провозглашаемых главой корпорации Meta (в состав которой вошел Facebook), М. Цукербергом, гуманистических ценностей с призывом к агрессии против российских граждан. Данное обстоятельство в очередной раз показывает, что кризисные ситуации являются эффективным индикатором истинности ценностей, провозглашаемых руководством компаний.

Анализируя влияние инновационных решений на культуру компании, следует ясно понять, приведут ли они к устойчивому обновлению корпоративной культуры в долгосрочной перспективе. Поскольку не исключается возможность поглощения новых моделей поведения «старой» корпоративной культурой, имеющей глубоко укоренившиеся способы руководства и работы, устоявшиеся нормы мышления и поведения. Инертность, свойственная корпоративной культуре, может стать барьером инновационного развития и связанного с ним роста производительности труда [25].

Наконец, четвертым аспектом формирования новых моделей поведения является забота руководителей в отношении к своим сотрудникам. Руководители, особенно в кризисных ситуациях, должны оказывать положительное влияние на рабочую атмосферу, обеспечивая должные условия для про-

дуктивности и креативности труда – это должно стать их ежедневными задачами. Кроме того, кризисная ситуация требует и от самих руководителей более осознанного и эффективного отношения к выполнению своих обязанностей. Руководители могут и должны всемерно содействовать благоприятному развитию ситуации, используя все имеющиеся ресурсы; контролировать свое сознание и принимаемые решения, не допуская расхождения декларируемых ценностей и своего поведения; искренне участвовать в заботе о тех, кто в этом нуждается; действовать в кризисной ситуации так, чтобы проявлялись лучшие стороны человеческой природы; обеспечивать информирование сотрудников и прозрачность своих действий.

Выводы

Проведенное исследование убедительно показывает, что роль корпоративной культуры в достижении устойчивости компании сегодня все чаще оказывается в фокусе внимания ее топ-менеджмента. Становится все более очевидным, что культура компании способна стать инструментом ее конкурентного успеха и устойчивого развития, фактором лояльности сотрудников к своей компании и стимулом повышения их вовлеченности в достижение ее стратегических целей.

Вместе с тем, как показало исследование, корпоративная культура способна оказывать и противоположное влияние – тормозить развитие компании, снижать ее устойчивость, особенно в условиях

¹³ Названы 100 компаний с лучшей корпоративной культурой по версии сотрудников / Inc. URL: <https://incussia.ru/news/100-kompanij-korp-culture/>

¹⁴ HeadHunter: «Рейтинг работодателей России – 2021» / РБК. URL: <https://plus.rbc.ru/news/620d767a7a8aa9a8583d914c>

нестабильности внешней среды. Такое влияние может оказаться следствием разрыва в понимании корпоративной культуры руководством компаний и ее сотрудниками; влияния особенностей национальной культуры на формирование ценностной основы компаний; приоритетности использования потенциала корпоративной культуры в достижении бизнес-результатов, чем стратегических целей.

Справедливо признать, что в российской бизнес-среде важность корпоративной культуры в устойчивом развитии компаний остается недооцененной. Из этого следует вывод, что руководству отечественных организаций следует изучать лучший опыт зарубежных компаний, обладающих сильной корпоративной культурой, критически оценивать и гибко использовать его в российских реалиях. Особенно это становится важным в условиях кризисных явлений, охвативших социальную, экономическую, экологическую и геополитическую сферы, что настоятельно требует от бизнеса повышения качества всех корпоративных процессов, достичь которого при слабой корпоративной культуре просто невозможно.

Несомненно, что построение корпоративных отношений, охватывающих как внутренних, так и внешних стейкхолдеров компаний, должно основываться на персонализированном подходе, индивидуальном обслуживании, доверии, соблюдении морально-этических принципов как незыблемых правил ведения бизнеса. Все это требует применения комплекса формальных и неформальных

инструментов формирования новых моделей поведения, направленных на развитие отношений сотрудничества в рамках единой команды руководства компании и ее сотрудников, отношений партнерства с потребителями, взаимодействия с деловым сообществом на принципах паритетности и взаимного уважения. Эти ценности формируются корпоративной культурой, и по этой причине ее развитие требует первоочередного внимания руководства компаний.

Практика зарубежного и российского бизнеса подтверждает, что успех устойчивого развития компании во многом определяется наличием в ней единой команды, объединяющей в себе всех работающих в компании, где:

- устранены бюрократические структуры и иерархические барьеры;
- каждый заинтересован в коллективном успехе и проактивен в своей деятельности;
- обща культивируются и бережно сохраняются ценности и нормы поведения;
- проявляется забота обо всех и о каждом, как основа формирования чувства социальной защищенности;
- приветствуется креативность и поддерживается инициативность, как факторы инноваций и повышения производительности труда;
- возвращаются новые модели поведения, обеспечивающие прогрессивное развитие компаний.

Список источников

1. *Peters T.J., Waterman R.H.* In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.
2. *Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading (Mass.) etc.: Addison Wesley, 1982. 232 p.
3. *Schein E.H.* Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
4. *Blake R.R., Mouton J.S.* Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. Reading (Mass.) etc.: Addison Wesley, 1969. 128 p.
5. *Jaques E.* The Changing Culture of a Factory. New York: Dryden Press, 1952. 251 p.
6. *Фролов С.С.* Фактор неопределенности в оценке состояния социальных отношений // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. 2019. № 5(76). С. 78–86. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41562693>
7. *Шарков Ф.И., Ткачев В.А.* Брендинг и культура организации (управление брендом как элементом культуры организации). Москва: Социальные отношения, Перспектива, 2003. 268 с.
8. *Шольц К.* Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 3. С. 111–114.
9. *Hofstede G.* Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage Publications. 1984. 328 p.
10. *Инглхарт Р., Вельцель К.* Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. Москва: Новое издательство, 2011. 464 с.

11. Батаева Б.С. Интеграция целей устойчивого развития ООН в программы государства и крупного бизнеса // Самоуправление. 2020. Т. 2. № 1(118). С. 59–63. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42590477>
12. Шевченко И.Л. Корпоративная культура в практике корпоративного управления российских компаний // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 12. С. 1395–1406. <http://doi.org/10.18334/rp.17.12.35370>
13. Demmler M., Ortiz R., Solís A.U. Comparing Corporate Cultural Profiles Using the Cultural Dimensions of Hofstede // Journal of Business and Management Sciences. 2018. Vol. 6. Issue 2. P. 28–35. <http://doi.org/10.12691/jbms-6-2-1>
14. Бадмаев А.В. Организационная культура: как оценить пользу для бизнеса? // Управление корпоративной культурой. 2021. № 2. С.72–85. URL: <https://grebennikon.ru/article-bomg.html>
15. Зимрутян Г.А. Тестирование влияния корпоративной культуры и корпоративного управления на рыночную капитализацию международной фирмы в России // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. 2016. Т. 3. № 3. С. 217–226. <http://doi.org/10.18334/grfi.3.3.36117>.
16. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
17. Hassard J., Sharifi S. Corporate Culture and Strategic Change // Journal of General Management. 1989. Vol. 15. Issue 2. P. 4–19. <http://doi.org/10.1177/030630708901500201>
18. Burnes B., Cooper C., West P. Organizational learning: the new management paradigm? // Management Decision. 2003. Vol. 41. Issue 5. P. 452–464. <http://doi.org/10.1108/00251740310479304>
19. Арапов А.В. Формирование корпоративной культуры и ее значение для управления компанией // Экономика, предпринимательство и право. 2013. Т. 3. № 1. С. 26–30. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8898>
20. Зайцева Н.А. Роль корпоративной культуры в разработке стратегии развития предприятий, функционирующих в условиях продолжающейся пандемии Ковид-19 // Российские регионы: взгляд в будущее. 2021. Т. 8. № 2. С. 35–53. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46522004>
21. Dellheim C. Business in Time: The Historian and Corporate Culture // The Public Historian. 1986. Vol. 8. Issue 2. P. 9–22. <http://doi.org/10.2307/3377430>
22. Кудрявцева Е.И. COVID-19 как индикатор корпоративной культуры: опыт малых предприятий // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2021. С. 680–684. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45790749>
23. Ким И.Ю. Анализ использования современных методов вовлечения персонала в деятельность организации // Лидерство и менеджмент. 2017. Т. 4. № 3. С. 131–138. <http://doi.org/10.18334/lim.4.3.38181>
24. Степанов А.А., Савина М.В. Корпоративная культура – детерминанта активизации инновационного поведения персонала организации // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 10. С. 1929–1942. <http://doi.org/10.18334/ce.13.10.41235>
25. Sanger M.B. Getting to the Roots of Change: Performance Management and Organizational Culture // Public Performance & Management Review. 2008. Vol. 31. Issue 4. P. 621–653. <http://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310406>

Статья поступила в редакцию 25.02.2022; одобрена после рецензирования 11.03.2022; принята к публикации 20.03.2022

Об авторе:

Измайлова Марина Алексеевна, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (125993, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 49), доктор экономических наук, доцент, ORCID ID: 0000-0001-7558-9639, m.a.izmailova@mail.ru

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

References

1. Peters T.J, Waterman R.H. In Search of Excellence. New York, Harper & Row, 1982. 360 p. (In Eng.)
2. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading (Mass.) etc.: Addison Wesley, 1982. 232 p. (In Eng.)
3. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, Jossey-Bass, 1985. 358 p. (In Eng.)
4. Blake R.R., Mouton J.S. Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. Reading (Mass.) etc.: Addison Wesley, 1969. 128 p. (In Eng.)
5. Jaques E. The Changing Culture of a Factory. New York, Dryden Press, 1952. 251 p. (In Eng.)
6. Frolov S.S. Uncertainty factor in assessing the state of social relations. *SEARCH: Politics. Social studies. Art. Sociology. Culture*. 2019; 5(76):78–86 (In Russ.)
7. Sharkov F.I., Tkachev V.A. Branding and culture of the organization (brand management as an element of the culture of the organization). Moscow, Social Relations, Perspektiva, 2003. 268 p. (In Russ.)
8. Scholz K. Organizational culture: Between Illusion and Reality. *Problems of Management Theory and Practice*. 1995; 3:111–114 (In Russ.)
9. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Sage Publications. 1984. 328 p. (In Eng.)
10. Inglehart R., Welzel K. Modernization, cultural change and democracy: The sequence of human development. Moscow, New Publishing House, 2011. 464 p. (In Russ.)
11. Bataeva B.S. Integration of Sustainable Development Goals into state and large business programs. *Self-government*. 2020; 2(1(118)): 59–63 (In Russ.)
12. Shevchenko I.L. Corporate culture in the practice of corporate governance of Russian companies. *Russian Entrepreneurship*. 2016; 17(12): 1395–1406. <http://doi.org/10.18334/rp.17.12.35370> (In Russ.)
13. Demmler M., Ortiz R., Solís A.U. Comparing Corporate Cultural Profiles Using the Cultural Dimensions of Hofstede. *Journal of Business and Management Sciences*. 2018; 6(2): 28–35. <http://doi.org/10.12691/jbms-6-2-1> (In Eng.)
14. Badmaev A.V. Organizational culture: how to evaluate the benefits for business? *Corporate Culture management*. 2021; 2:72–85 (In Russ.)
15. Zimrutyan G.A. Testing the influence of corporate culture and corporate management on market capitalization of international firms in Russia. *Globalnye rynki i finansovyy inzhiniring = Global markets and financial engineering*. 2016; 3(3):217–226. <http://doi.org/10.18334/grfi.3.3.36117> (In Russ.)
16. Cameron K., Queen R. Diagnostics and change of organizational culture. St. Petersburg: Peter, 2001. 320 p. (In Russ.)
17. Hassard J., Sharifi S. Corporate Culture and Strategic Change. *Journal of General Management*. 1989; 15(2):4–19. <http://doi.org/10.1177/030630708901500201> (In Eng.)
18. Burnes B., Cooper C., West P. Organizational learning: the new management paradigm? *Management Decision*. 2003; 41(5):452–464. <http://doi.org/10.1108/00251740310479304> (In Eng.)
19. Arapov A.V. Formation of corporate culture and its importance for company management. *Economics, entrepreneurship and law*. 2013; 3(1):26–30 (In Russ.)
20. Zaitseva N.A. The role of corporate culture in developing strategy for the development of enterprises operating in the context of the ongoing Covid-19 pandemic. *Russian regions: a Look into the Future*. 2021; 8(2):35–53 (In Russ.)
21. Dellheim C. Business in Time: The Historian and Corporate Culture. *The Public Historian*. 1986; 8(2):9–22. <http://doi.org/10.2307/3377430> (In Eng.)

22. Kudryavtseva E.I. COVID-19 as corporate culture indicator: small business cases. *Modern management: problems and prospects*. Collection of articles on the results of the XVI International Scientific and practical conference. Saint Petersburg, 2021. P. 680–684 (In Russ.)
23. Kim I.Yu. Analysis of application of modern methods of involving employees in the work of the organization. *Leadership and management*. 2017; 4(3):131–138. <http://doi.org/10.18334/lim.4.381> (In Russ.)
24. Stepanov A.A., Savina M.V. Corporate culture is a determinant of activation of innovative behaviour of the organization's personnel. *Creative economy*. 2019; 13(10):1929–1942. <http://doi.org/10.18334/ce.13.10.41235> (In Russ.)
25. Sanger M.B. Getting to the Roots of Change: Performance Management and Organizational Culture. *Public Performance & Management Review*. 2008; 31(4):621–653. <http://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310406> (In Eng.)

The article was submitted 25.02.2022; approved after reviewing 11.03.2022; accepted for publication 20.03.2022

About the author:

Marina A. Izmailova, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance of the Faculty of Economics and Business, Financial University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky Prospekt, Moscow, 125993, Russia), Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, **ORCID ID: 0000-0001-7558-9639**, m.a.izmailova@mail.ru

The author read and approved the final version of the manuscript.

