

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Татьяна Гудкова<sup>1</sup>

85% компаний, входящих в список S&P 500, имеют на своем сайте раздел «Корпоративная культура» или «Ценности». Крупные российские корпорации в последнее время также начинают уделять более пристальное внимание вопросам формирования ценностей, миссии, имиджа и репутации. При этом, рассматривая корпоративную культуру как важную составляющую для достижения стратегических задач, руководители отечественного бизнеса не всегда осознанно культивируют ее. Именно это обстоятельство и послужило основой для проведенного исследования.

---

<sup>1</sup> Гудкова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры политической экономики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова.

## 1. Корпоративная культура как инструмент управления

Корпоративная культура, формируя у сотрудников лояльность к компании, чувство сопричастности и высокой ответственности, играет важную роль в управлении организацией. Проведенное в 2020 году PwC исследование показало, что у компаний, в которых сформировалась уникальная и целостная культура, значительно больше возможностей для достижения устойчивого роста относительно среднего показателя по отрасли, подобные фирмы получают в два раза больше прибыли по сравнению со своими конкурентами<sup>1</sup>. В настоящей главе автор рассмотрит подходы к определению характеристик и функций корпоративной культуры, ее элементы и роль в практике управления российских компаний.

Корпоративная культура существует в любой организации, независимо от сферы деятельности, размера, типа собственности и географии бизнеса. В теоретическом (институциональном) аспекте *корпоративную культуру можно определить как совокупность локальных формальных, неформальных и полужформальных правил, являющихся субститутами формальных отношений (контрактов), отражающую коллективное представление участников (принципалов и агентов или коалиций агентов) корпорации об их взаимодействии и поведении*<sup>2</sup>. На практике основу корпоративной культуры составляют сотрудники компании – люди с индивидуальным пониманием действительности и особенностями поведения, обусловленными их убеждениями и ценностями. Следовательно, стоит сразу отметить, что культура будет эффективным инструментом управления только в той компании, в которой сотрудники готовы принимать и разделять официально

---

<sup>1</sup> Корпоративная культура как основа устойчивого роста компании. Исследование PwC. 2020. 19 октября. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/corporativnaya-kultura-kak-osnova.html>

<sup>2</sup> Гудкова Т.В., Заздравных А.В., Улупова В.Л. Современная фирма: поведение, стратегия, культура. М.: Кнорус, 2019. 96 с.

декларируемые корпоративные ценности, не противоречащие их внутренним убеждениям.

Помимо формального и неформального аспекта в корпоративной культуре принято выделять *субъективную* и *объективную* составляющие. *Объективную* культуру обычно связывают с физическим окружением – зданием офиса компании, его месторасположением, с дизайном и объемом рабочего пространства, с его удобством, наличием автомобилей и парковочных мест и т.п. Все это в той или иной степени, конечно же, отражает ценности, которых придерживается данная компания, но бесплатное питание, медицинские льготы для сотрудников, тренажерные залы и дизайнерские помещения мало способствуют продвижению концепции команды или ощущению того, что мы все вместе выполняем единую миссию. В основе методов, способствующих достижению намеченных стратегических целей, лежит *субъективная составляющая, ключевыми элементами которой являются стиль руководства, этические нормы, поведенческие модели, действующая система коммуникаций* и ряд других идентификаторов. Несмотря на то что часть российских руководителей до сих пор считает, что корпоративная культура – это всего лишь сочетание дресс-кода, распорядка дня и внутрифирменных мероприятий, большинство из них уже избавилось от столь узкой точки зрения (рис. 6).



Рис. 6. Визуализация ответов на вопрос «Какие ключевые элементы включает корпоративная культура?», 2019–2020 годы<sup>1</sup>

Наряду с ценностями, миссией и этическими нормами, важной составляющей корпоративной культуры является политика *социальной ответственности*, которая в соответствии с определением Европейской комиссии отражает добровольно принятое компанией решение участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды<sup>2</sup>. В рамках данной политики компания несет ответственность перед широким кругом стейкхолдеров: клиентами и партнерами – за качество предоставления услуг и полноту раскрытия информации; своими сотрудниками – за создание благоприятных, комфортных условий труда и возможности профессионального роста; обществом – за реализацию социальных, благотворительных и природоохранных проектов<sup>3</sup>. В последние годы корпоративная социальная ответственность (КСО) становится важным элементом

<sup>1</sup> Из онлайн-опроса слушателей программы MBA экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова.

<sup>2</sup> Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper., European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/D. 1, 2001.

<sup>3</sup> Gudkova T.V. Corporate culture of Russian companies in the context of globalization // Russia's economy in the context of globalization; ICET, Bozeman MT. USA. 2013.

корпоративной культуры и в России, поскольку руководители отечественных компаний пришли к пониманию необходимости соблюдения международных этических норм ведения бизнеса и стандартов корпоративного поведения.

Как правило, корпоративная культура в компании формируется в результате целенаправленных и продуманных действий топ-менеджеров, но может возникать и развиваться спонтанно. Эксперты «Русконсалт» считают, что в российских компаниях соотношение спонтанно сложившихся культур к построенным сверху сознательно составляет 80% к 20%, в то время как в западных оно находится на уровне 30% к 70%<sup>1</sup>. Стоит отметить, что в японских компаниях это соотношение выглядит еще более впечатляюще – 10% к 90%.

Принято считать, что в российских компаниях культура начала формироваться лишь в 90-х годах XX столетия и все еще находится в процессе становления. Однако за прошедшие десятилетия в России у персонала сложилась определенная система ценностей, основанная не только на современных мировоззренческих установках, но и на детерминантах, свойственных для дореволюционной предпринимательской культуры и трудовой культуры советского периода. Рассмотрим подробнее специфику формирования корпоративной культуры в России, определим ее характерные черты и сравним с культурой компаний в других странах мира.

## **2. Специфические черты корпоративной культуры российских компаний**

Экономическое поведение людей в дореволюционной России в значительной мере определяла православная этика, которая способствовала стремлению следовать духовным заповедям христианства. Данный фактор являлся основной причиной проявления такой характерной для российской культуры черты, как *забота о ближнем (патернализм)*. Второй типичной для того периода характеристикой отечественной культуры являлась *общинность (артельность)*. В ее основе

<sup>1</sup> [http://www.rusconsult.ru/common/news/news\\_44.html](http://www.rusconsult.ru/common/news/news_44.html)

лежали принципы общинной этики, в соответствии с которыми главной ценностью является благополучие всех членов коллектива, в некоторых случаях превалирующее над принципом максимизации прибыли.

Обе приведенные выше характеристики российской экономической культуры, наряду с другими факторами, оказывают значительное влияние на поведение российских предпринимателей и в настоящее время. В 1912 году российскими купцами и промышленниками были приняты Семь принципов ведения дел в России, среди которых – верность своему слову, стремление жить по средствам, любовь и уважение к человеку труда, честность и правдивость, уважение власти и права частной собственности. В 1997 году Торгово-промышленная палата Российской Федерации разработала и внедрила Национальную программу «Российская деловая культура»<sup>1</sup>, в рамках которой с учетом отечественных социокультурных традиций и мирового опыта была выпущена декларация, содержащая уже Двенадцать принципов ведения дел в России, в число которых вошли и правила этического кодекса, принятого в 1912 году.

После революции 1917 года в нашей стране основной социальной ячейкой общества стало предприятие, которое помимо производственной функции осуществляло и социальную миссию, создавая структуры социально-бытового и культурного обслуживания: например, профсоюз отвечал за лечение, отдых и организацию досуга рабочих и членов их семей. В советской научной литературе можно встретить такие термины, как «культура предприятия» и «производственная культура», а А.К. Гастев, основавший в 1921 году Центральный институт труда, в своих исследованиях раскрывает сущность понятия «культура труда», рассматривая ее как «культуру рабочего места, культуру движения работника, которая органично переходит в культуру всего поведения»<sup>2</sup>.

Советская концепция культуры производства была направлена на формирование у сотрудников

<sup>1</sup> Национальная программа «Российская деловая культура» / Торгово-промышленная палата Российской Федерации. М., 1997.

<sup>2</sup> Гастев А.К. Как надо работать. М.: Экономика, 1972.

привязанности к своему предприятию, развитие у них чувства единства и принадлежности к коллективу, а также стимулирование реализации их профессиональных способностей. Важным инструментом стимулирования, в определенной мере заменяющим капиталистическую конкуренцию на советских предприятиях, было социалистическое соревнование (соревнование по производительности труда), по итогам которого вручались памятные награды, а портреты победителей размещались на Доске почета. Победителей стимулировали не только морально, но и материально. Практически каждое советское предприятие имело Музей трудовой славы, воспроизводящий историю его деятельности. Широкое распространение получили и неформальные способы общения людей на производстве: совместные чаепития, субботники, демонстрации и другие мероприятия.

Некоторые советские традиции на крупных российских предприятиях сохранились до сих пор. Однако зародившаяся в последнем десятилетии XX века культура рыночных отношений потребовала разработки соответствующей корпоративной культуры, которая позволила бы отечественным предприятиям эффективно функционировать в современных условиях, сохраняя при этом лучшие из ранее выработанных ценностей. Рассмотрим подробнее основные характеристики сложившегося симбиоза организационных культур различных эпох и сопоставим их с системообразующими ценностями культуры зарубежных компаний.

Безусловно, культура каждой компании уникальна, но, несмотря на это, многообразие существующих культур можно типизировать на основе различных критериев (таблица 8).

Таблица 8. Интегральная типология корпоративных культур<sup>1</sup>

№ п/п	Критерий	Тип культуры фирмы
1	Степень исторического развития	Индустриальная и постиндустриальная культура
2	Степень социально-экономического отчуждения	Коллективистская, патерналистская, партнерская и эксплуататорская культура
3	Сфера экономической деятельности	Инвестиционная культура, административная культура, культура торговли, культура выгодных сделок (по Р. Рюттингеру)
4	Структуры фирмы	Линейная («паутинная сеть»), функциональная («культура ролей»), адаптивная («культура проектов») и координационная культура («культура звезд») (по Е.А. Климову)
5	Система ценностей	Клановая, рыночная, иерархическая и культура адхократии (по К. Камерону и Р. Куинну)
6	Распределение власти	Культура власти («культура Зевса»), ролевая культура («культура Аполлона»), культура задачи («культура Афины») и культура личности («культура Диониса») (по Ч. Хэнди)
7	Вид мотивации	Бюрократическая, органическая, предпринимательская и партиципативная культура (по Д. Коулу)
8	Участие сотрудников в установлении целей и выборе средств их достижения	Корпоративная, консультативная, «партизанская» и предпринимательская культура (по Р. Акоффу)
9	Условия карьерного роста	«Бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» (по Д. Зонненfeldу)
10	Эффективность культуры	Сильная и слабая культура (по Т. Дилу и А. Кеннеди)
11	Характер влияния на эффективность деятельности компании	«Положительная» (позитивная) и «отрицательная» (негативная) культура (по С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчуку)
12	Особенности взаимоотношений фирмы с внешней средой	«Оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «кочующая орхидея», «косяк рыб», «лиана», «отдельные колоски» (по М. Бурке)
13	Тип внутренних установок и позиционирование компании во внешней среде	«Патернализм», «артель», «колония», «колхоз», «хуторское хозяйство», «феодалный социализм» и «корпорация» (по Е. Устюжаниной)
14	Тип коммуникаций	Высококонтекстная и низкоконтекстная культура (по К. Хайяши)
15	Психопатологические критерии, присущие отдельным личностям	Параноидальные, принудительные, драматические, депрессивные, шизоидные культуры (по Ф.Р. Манфреду, К. де Ври и Д. Миллеру)
16	Особенности национальных культурных предпочтений руководителей	«Эйфелева башня», «самонаводящаяся ракета», «семья» и «инкубатор» (по Ф. Тромпенаарсу и Ч. Хэмпдэну-Тернеру)
17	Параметры «солидарности» и «социальности»	Фрагментированная, сетевая, коммунальная и наемническая культура (по Р. Гоффи и Дж. Джонсу)

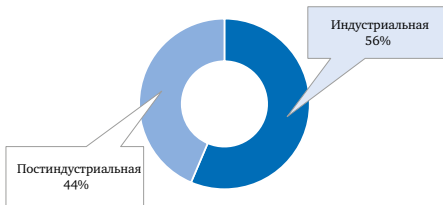
<sup>1</sup> См. подробнее: Гудкова Т.В. Корпоративная культура современной фирмы: российские особенности. М.: МАКС-Пресс, 2015.

В чистом виде выделяемые типы в реальной действительности не существуют. Компаративистский подход к данным классификациям позволяет вполне успешно определить доминирующий в конкретной организации тип культуры. Попробуем составить гипотетический портрет корпоративной культуры, сложившейся в российских компаниях на современном этапе ее развития (рис. 7).

По итогам опроса более 100 руководителей российских электроэнергетических, добывающих, перерабатывающих, финансовых, FMCG и ряда других компаний, а также менеджеров подразделений международных компаний, осуществляющих деятельность на территории нашей страны, удалось выявить преобладающий в их организациях тип культуры. Опишем кратко его характеристики на основе критериев ряда типологий (см. таблицу 8).

**Сфера экономической деятельности.** Выделенные по данному критерию типы культуры позволяют оценить отраслевую принадлежность попавших в выборку компаний: 38% из них по оценке их сотрудников являются носителями административной культуры (государственные корпорации, крупные банки, фармацевтические компании, образовательные организации и т.п.), 28% – инвестиционной культуры (финансовые, нефтяные, строительные компании), 24% – культуры торговли (FMCG компании и т.п.) и оставшиеся 10% – спекулятивной культуры (или культуры выгодных сделок: сделки с ценными бумагами, сырьем и т.п.).

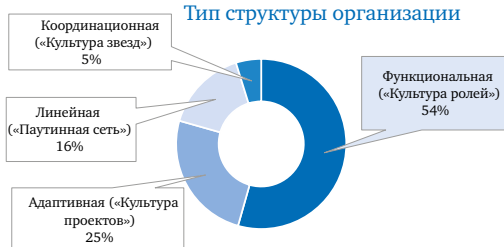
### Степень исторического развития



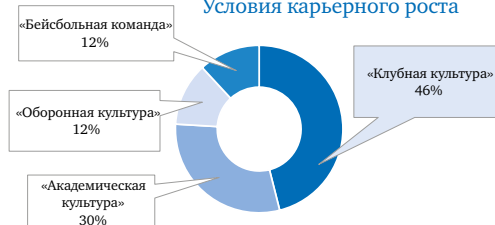
### Вид мотивации работников



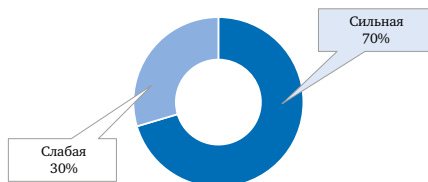
### Тип структуры организации



### Условия карьерного роста



### Эффективность культуры



### Сфера экономической деятельности



### Взаимоотношения с внешней средой

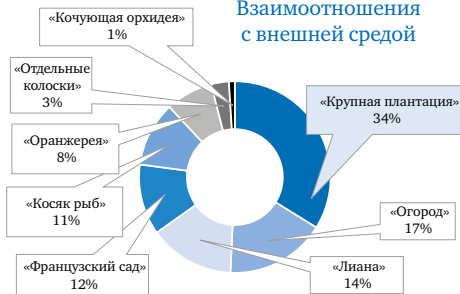


Рис. 7. Визуализация ответов на задание «Проанализируйте культуру своей компании на основе критериев различных типологий и определите, к какому типу она относится», 2019–2020 годы<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Из 125 ответов слушателей программы MBA экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова.

**Степень исторического развития.** Чуть более половины респондентов (56%) отметили, что в банках, нефтяных, строительных компаниях и ОПК преобладает *индустриальный* тип культуры, для которого характерны многоуровневая иерархическая структура, жесткая специализация по должностным обязанностям, строгие должностные инструкции, безличностные отношения, координация деятельности по принципу «сверху вниз» и т.д. Хотя при этом в некоторых компаниях уже встречаются признаки и постиндустриального типа культуры, такие, например, как чуткость к инновациям, нефиксированные связи между работниками и нестандартные подходы к управлению коллективом. Представитель одной из крупных российских добывающих и перерабатывающих компаний отметил: «несмотря на то, что на их предприятии еще не так давно принципы управления укладывались в директивную командную парадигму, а процессы были организованы по принципу waterfall (водопада), сейчас сотрудникам предоставляется больше свободы для самовыражения, проводятся эксперименты по организации командной работы в формате agile»<sup>1</sup>.

**Вид мотивации.** По данному критерию в организациях, сотрудники которых принимали участие в опросе, преобладает *бюрократическая* культура (54%). В образовательных организациях, нефтегазодобывающих, энергетических и металлообрабатывающих компаниях, по мнению респондентов, «большая часть решений принимается управляющей компанией и директивно доводится активам для исполнения на местах», «все действия и полномочия сотрудников компании определены занимаемой должностью», «контроль осуществляется на всех уровнях». При этом «достоинством такого типа культуры является четкость и строгость исполнения функций», «с одной стороны, ее отличают операционная детальность, которая регламентируется инструкциями, с другой стороны, имеется сплоченный коллектив, который стремится сделать работу более комфортной». Некоторые респонденты отметили,

---

<sup>1</sup> Agile – методология гибкого управления проектами, для которой характерно стремление к безостановочному выполнению циклов обратной связи и непрерывному совершенствованию.

что в последние годы в их компаниях происходит сдвиг в сторону *предпринимательской* культуры, «ориентированной на конкретные задачи и концентрацию вокруг качественных показателей», а в ряде случаев бюрократическая культура сочетается с элементами *партиципативной*, т.е. она основана на сочетании директив и профессиональных инициатив наиболее компетентных сотрудников организации.

**Тип структуры организации.** Преобладающим типом в банках, компаниях фармацевтического, строительного и перерабатывающего секторов экономики является *функциональная* культура, или *культура ролей* (54%). В данном случае, как и в бюрократической культуре, «функционал каждого сотрудника однозначно определен согласно должностным инструкциям», а в некоторых компаниях «при подборе кадров учитываются не столько их профессиональные способности, сколько вероятность того, что кандидаты смогут адаптироваться к принятым нормам, регламентам и бизнес-процессам». Ряд респондентов отмечает, что в их компаниях сложился смешанный тип культуры – *функционально-адаптивный*, так как «для развития фокусных стратегических направлений используется проектная основа».

**Условия карьерного роста.** В государственных компаниях, добывающих, металлургических отраслях и в банках преобладает *клубная культура* (46%), но ряд респондентов одновременно отмечает наличие признаков *академической культуры*, особенно в компаниях с большим количеством подразделений. В подобные организации, как правило, сотрудники «приходят еще молодыми, а потом постепенно и медленно продвигаются к более высоким позициям», у них «есть свое специфическое направление, в котором они накапливают профессиональный опыт и совершенствуют мастерство, развивая творческий и профессиональный потенциал» и таким образом «компания... возвращает эффективных лояльных сотрудников».

**Взаимоотношения с внешней средой.** В банках, а также в логистических, машиностроительных и торговых компаниях доминирует так называемый тип культуры *крупной плантации* (34%), для которой

характерна «развитая дивизиональная структура управления с централизованной властью в головном филиале». Как отмечают респонденты, в этом случае «компания эффективно адаптируется к изменениям во внешней среде, благодаря горизонтальным связям и индивидуальному подходу к каждому отдельному региону, где фирма осуществляет свою деятельность; достаточно высока степень мотивации – сотрудники развиваются, растут профессионально, имеются успешные примеры их продвижения из региональных подразделений в центральный офис; у каждого члена команды есть шанс проявить себя и повысить свою позицию в достаточно гибкой структуре компании».

**Эффективность культуры.** Более 2/3 представителей рассматриваемых компаний (70%) отметили, что внутри их организации сложилась сильная корпоративная культура, оказывающая существенное влияние на поведение работников и формирующая устойчивую приверженность компании. Однако сильная культура при всех ее преимуществах иногда таит в себе опасность, связанную с замкнутостью и нетерпимостью ко всему новому. Подобная культура может отторгать все, что не соответствует устоявшемуся образу мышления: генерацию новых идей, внедрение прорывных технологий, инновационные подходы к управлению. В некоторых случаях респонденты отмечали, что в их компании «сильная корпоративная культура выступает сдерживающим фактором в процессе достижения поставленных стратегических целей и задач, что отражается на текущих финансовых результатах деятельности компании и ее капитализации».

В компании необходимо формировать не только сильную, но и позитивную культуру, которая самым положительным образом будет влиять на экономическую эффективность организации. Участники исследования отмечали, что в компаниях с сильной положительной культурой:

- «до сотрудников доносится и миссия, и стратегия компании, и основные ценности, на которых они базируются, а регулирующим документом является кодекс деловой этики – свод базовых правил и политик»;

- «в компании прописан алгоритм действий практически в любой ситуации, что позволяет сотрудникам четко ориентироваться»;

- «приняты ценности, которые все сотрудники разделяют и на основании соответствия сотрудников этим ценностям основана часть KPI»;

- «ценности формируют стиль работы компании – на внешний и внутренний мир, а пропаганда ценностей пронизывает всю компанию».

Необходимо отметить, что в западных компаниях еще в конце прошлого столетия обозначился переход от традиционного *подхода к управлению по инструкциям* (management by instructions) и *целям* (management by objectives) к перспективному *подходу, основанному на ценностях* (management by values)<sup>1</sup>. Ценности крупных корпораций в основном похожи, поскольку в этом случае важна суть, а не оригинальность. По данным GreatPlaceToWork<sup>2</sup>, международной компании, специализирующейся в сфере консалтинга по управлению человеческими ресурсами, в универсальный набор ценностей западных компаний входит доверие (открытость коммуникаций), уважение (поддержка профессионального развития), справедливость (отсутствие дискриминации или фаворитизма), гордость за свою компанию и дружелюбие.

Несмотря на то что долгое время модель управления на основе ценностей в российских компаниях использовалась в ограниченных масштабах, в настоящее время можно отметить широкое распространение подобной практики. На официальных сайтах топ-100 крупнейших (по выручке) российских компаний<sup>3</sup> прописаны миссия, ценности и желаемое поведение сотрудников. Данные компании, опираясь в своей деятельности на развитую корпоративную культуру, входят в рейтинг 100

---

<sup>1</sup> Dolan S.L., Garcia S. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century // Journal of Management Development. 2002. Vol. 21. №2. P. 101–117.

<sup>2</sup> <https://www.greatplacetowork.com>

<sup>3</sup> 100 крупнейших российских компаний. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3495881>

лучших работодателей России<sup>1</sup>. Рассмотрим подробнее внутрикорпоративные ценности этих компаний, чтобы понять, какие из них являются общими для лучших (рис. 8).

Доля компаний, декларирующих ценность (%)

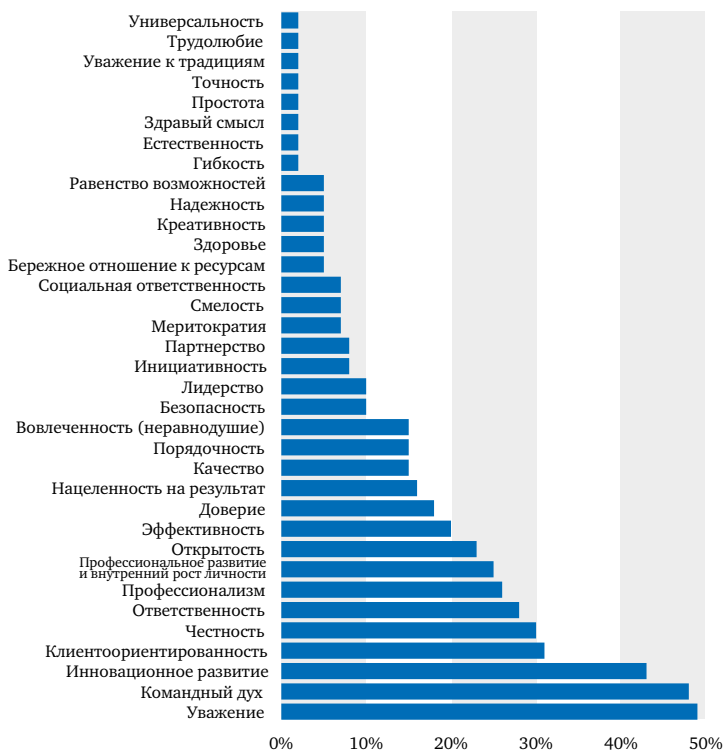


Рис. 8. Список корпоративных ценностей компаний рейтинга 100 лучших работодателей России<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Рейтинг работодателей России 2020. Режим доступа: [https://rating.hh.ru/history/rating2020/summary/?tab=giant?utm\\_source=hh.ru&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=article\\_28129\\_applicant\\_rating2020](https://rating.hh.ru/history/rating2020/summary/?tab=giant?utm_source=hh.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=article_28129_applicant_rating2020)

<sup>2</sup> Составлено на основе: Барков А. Что лежит в основе корпоративных ценностей. Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/chto-lezhit-v-osnove-korporativnyh-tsennostej/>

По частоте использования в качестве корпоративных ценностей в российских компаниях, как и в западных, лидируют уважение, инновационное развитие, честность, профессионализм и открытость. Если первые 20 ценностей из общего списка условно разбить на три группы в соответствии с классификацией, разработанной британским бизнесменом С. Доланом и его коллегами,<sup>1</sup> то можно обнаружить, что большая часть относится к этическим ценностям. Операционные и бизнес-ценности явно уступают им по значимости. Следовательно, можно сделать вывод о том, что именно этическая составляющая, скорее всего, служит фундаментом человеческих взаимоотношений, поддерживающим наиболее эффективные формы межличностного взаимодействия. И, судя по всему, данный факт необходимо учитывать, выстраивая иерархию ценностей в компании, если целью является построение долгосрочных деловых отношений, а не удовлетворение сиюминутных интересов.

К сожалению, иногда в российских компаниях расстояние между декларируемой и реальной культурой огромно. Например, многие компании декларируют такую ценность, как уважение, а в реальности менеджеры, критикуя подчиненных, позволяют себе грубые публичные высказывания, превращая декларируемую ценность в формальный штамп, который не имеет никакого отношения к реальности. Еще одним примером может быть то, что некоторые компании, декларируя ценность работы в команде, заставляют сотрудников дожидаться несколько месяцев подписи на документах от руководства<sup>2</sup>. Важно понимать, что формальный подход к определению ценностей, характеризующих культуру, не принесет желаемых результатов, если внимание и усилия руководства не будут направлены еще и на

---

<sup>1</sup> Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М.: Претекст, 2008. С. 35, 88.

<sup>2</sup> Корпоративная культура в России: новые горизонты трансформации. Режим доступа: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture-in-russia.pdf>

формирование соответствующих поведенческих моделей, на встраивание их в систему управления и принятия решений.

Особенности российского менеджмента можно объяснить, опираясь на межстрановые кросс-культурные исследования. Голландский социолог Герт Хофстеде, работая в корпорации IBM, за несколько десятилетий начиная с 1967 года собрал в различных странах данные о ценностях и особенностях поведенческих установок сотрудников компании в условиях конкретных рабочих ситуаций. В результате обширного исследования корпоративной культуры этой глобальной корпорации ему удалось изначально выявить четыре параметра, по которым могут быть классифицированы культуры различных национальностей: дистанция власти, неприятие неопределенности, индивидуализм и мужественность. В 1980-х годах в результате сотрудничества с канадским психологом Майклом Бондом модель Герта Хофстеде была дополнена пятым параметром – долгосрочной ориентацией. И позднее, уже в 2000-х годах, болгарский лингвист Михаил Минков дополнил эту модель шестым элементом – индугенцией<sup>1</sup>.

Высокая дистанция власти характерна для стран Азии, Африки и Латинской Америки, низкая свойственна западноевропейским государствам. Индивидуализм преобладает в западных странах, а коллективизм на Востоке. В Японии наиболее высокий показатель мужественности, подобную культуру характеризует достижение поставленных целей любой ценой. Для этой страны характерен высокий уровень стремления избегать неопределенности, а на самом низком уровне данный показатель наблюдается в англоязычных странах и Китае. Долгосрочная ориентация ярко выражена в азиатских государствах, для них же характерен и высокий уровень сдержанности, как и для восточноевропейских стран (рис. 9)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> От лат. *indulgeo* – терпеть, проявлять сдержанность.

<sup>2</sup> Составлено на основе данных официального сайта Герта Хофстеде. Режим доступа: <https://geerthofstede.com>

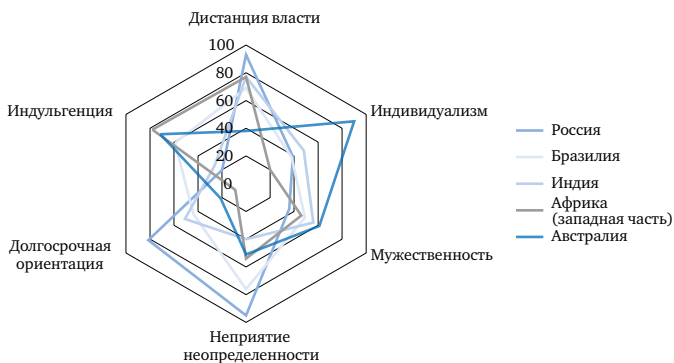
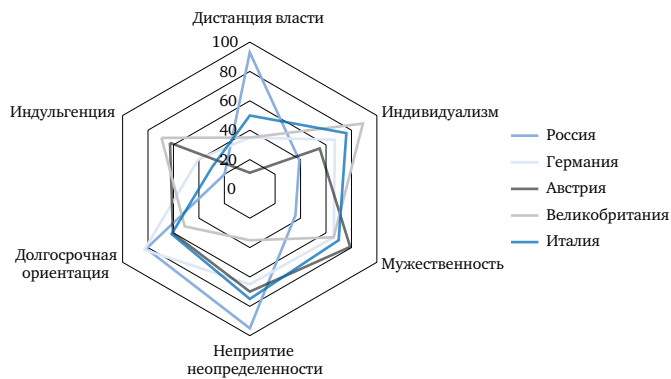


Рис. 9. Характеристики культуры различных стран мира по методике Герта Хофстеде

Таблица 9. Особенности корпоративной культуры различных стран мира<sup>1</sup>

Американская культура (преобладание ценностей протестантской этики)	Японская культура (буддизм)	Арабская культура (ислам)
Конкуренция как наиболее эффективный экономический механизм	Главное – успех компании, групповые ценности	Основной аргумент принятия решений – воля Аллаха
Обеспечение равных возможностей для всех	Подчиненность интересам и нормам группы	Главный объект – личность
Свобода самовыражения и индивидуализм	Установка на инициативы подчиненных	Неодобрение инициативы подчиненных
Идеология личного «детерминизма»	Предпочтение групповых процессов при принятии решений	Высокая централизация управления
Решения основываются на анализе целей	Отказ от жесткого формального контроля	Каждый лидер должен иметь собственные, отличные от других цели и идеи
Оценка качества выполнения работы, а не личности	Особое внимание личности, персонализация организационных отношений	Оценивается человек, а не работа
Четкая специализация работ и функций	Предпочтение нечетких описаний функций	Выполнение непосредственных поручений
Отсутствие лояльности	Лояльное отношение к организации	Лояльное отношение только к руководителю
Результаты работы и инициатива обеспечивают продвижение по иерархической лестнице	Стаж, возраст – основные критерии продвижения	Основание для продвижения члена организации – личное доверие и уважение к нему руководства
Делегирование полномочий	Групповая ответственность	Главная функция подчиненных – служение руководителю
Ориентация персонала на будущее	Строгое соблюдение взаимных обязательств, в том числе между руководителями и подчиненными	Ориентация на прошлое, мало оценок настоящего, будущее считается predetermined судьбой
Осуждение демонстрации власти	Источник власти – старшинство	Демонстрация власти на всех уровнях управления

Для России в соответствии с методикой Г. Хофстеде характерны высокие показатели по таким критериям, как дистанция власти, стремление избегать неопределенности, долгосрочная ориентация и сдержанность. Индивидуализм и мужественность на уровне чуть ниже медианного. Безусловно, эти ценности и поведенческие установки проецируются и на корпоративное

<sup>1</sup> Составлено на основе: Асдул А. Н. Культура организации. Проблемы формирования и управления / Институт проблем экономического возрождения. СПб.: Гуманистика, 2006.

управление<sup>1</sup>. Особенности национальных моделей корпоративной культуры ряда стран мира, обусловленные влиянием этнических и религиозных факторов, более подробно раскрыты в таблице 9.

Важно понимать, что высокие или низкие значения приведенных параметров культуры не могут восприниматься как однозначно негативные или позитивные. Например, коллективистский дух, свойственный российской корпоративной культуре, или сильные и авторитетные руководители могут рассматриваться как определенное преимущество, но в то же время к типичным недостаткам можно отнести неготовность к делегированию полномочий, неприятие инициативности или недооценку важности коммуникаций.

К сожалению, некоторые компоненты корпоративной культуры, прямо или косвенно влияющие на систему корпоративного управления, в большинстве российских компаний до сих пор недостаточно хорошо развиты. Глобальное исследование, проведенное в 2018 году PwC в разных странах мира, в том числе и в России<sup>2</sup>, выявило, что высшее руководство и члены советов директоров считают корпоративную культуру своей организации достаточно сильной, в то время как рядовые сотрудники об этом думают иначе – большинство из них (80%) считает, что для обеспечения успешного роста и удержания наиболее ценных и талантливых сотрудников культура их организации должна серьезно эволюционировать в ближайшие пять лет. Далее будут проанализированы основные факторы, требующие в настоящее время изменений в корпоративной культуре, и подходы к управлению процессом ее трансформации.

---

<sup>1</sup> См. подробнее: Аузан А., Кокорев Р. Специфика корпоративного управления в России: институциональные и социокультурные аспекты // Национальный доклад по корпоративному управлению. Москва. 2018. Выпуск X. С. 16–39.

<sup>2</sup> Global Culture Survey. 2018. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/publications/development-of-corporate-culture.html>

### 3. Ключевые тенденции в сфере управления корпоративной культурой

Причины, требующие изменений в сложившейся культуре, могут быть разными: смена цели и стратегии компании, значительные изменения в ее структуре, высокая текучесть кадров или наличие конфликтов в коллективе. В последнее десятилетие наиболее значимым фактором изменений в культуре компаний стала пандемия COVID-19, которая нанесла сокрушительный удар по мировой экономике и потребовала адаптации всех бизнес-процессов под новые реалии. Пандемия дала новый импульс внедрению современных технологий в бизнес-процессы, став мощным катализатором для цифровой трансформации ряда отраслей.

Ключевые характеристики современного мира, который меняется очень быстро и непредсказуемо, принято описывать термином VUCA<sup>1</sup>. Так называемый SPOD-мир<sup>2</sup>, стабильный и предсказуемый, с началом активного развития цифровых технологий и появлением «черных лебедей» в виде коронавируса рухнул. В новой реальности привычные модели управления на основе четкого бизнес-планирования дают сбой, так как формировать стратегии в условиях неопределенности очень сложно. Руководителям компаний необходимо научиться своевременно реагировать на все происходящие изменения, просчитывать их динамику и проявлять управленческую гибкость при решении производственных задач.

Для успешной адаптации под требования нового мира компаниям следует поменять и внутрикорпоративные стандарты. Необходимо развивать динамичную культуру, которая будет поощрять гибкость, творчество и креативность сотрудников на всех уровнях компании, поскольку стандарты уступают место индивидуальности.

---

<sup>1</sup> VUCA – аббревиатура, образованная сокращением английских слов: *volatility* – нестабильность, *uncertainty* – неопределенность, *complexity* – сложность и *ambiguity* – неоднозначность.

<sup>2</sup> SPOD – аббревиатура, образованная сокращением английских слов: *steady* – устойчивость, *predictable* – предсказуемость, *ordinary* – простота и *definite* – определенность.

Самой большой ценностью сегодня является не строгая иерархия, а сотрудничество. По всему миру компании начинают осознавать, что невозможно требовать от сотрудников какие-то особые достижения, не создав при этом условия, позволяющие им рисковать и ошибаться, разрабатывая новые уникальные и эффективные подходы к решению поставленных задач.

Корпорация IBM в свое время внедрила программу «Коллега», которая должна была воспитывать в компании «диких уток», т.е. людей, не зараженных ее культурой и не подвластных ее бюрократии. На пять лет им предоставлялась полная свобода действий в осуществлении задуманных проектов. «У них... совсем простая роль: сотрясать систему. И они сотрясают»<sup>1</sup>. Несмотря на то что IBM до сих пор во многом остается консервативной компанией, она часто бросает вызов привычным теориям менеджмента, что позволяет ей долгие годы занимать ведущие позиции в ряду крупнейших высокотехнологичных корпораций. Можно привести немало других примеров реализации программ подобного типа: «Подразделение новых венчурных предприятий» в компании ЗМ, «Индивидуальный вкладчик» в компании Texas Instruments, концепция «Магазин игрушек» в GE (General Electric)<sup>2</sup>. Целью данных проектов является ускорение внедрения инноваций в деятельность организаций. Google X пошла дальше – это единственная компания, которая поощряет исследования абсурдных вещей, что позволяет ее сотрудникам разрабатывать крайне необычные решения для важных проблем<sup>3</sup>.

К сожалению, концепция управления, определяемая термином *empowerment*<sup>4</sup>, в соответствии с которой руководство готово расширять полномочия сотрудников, позволяя им генерировать новые идеи и проявлять инициативу, в России пока не вызывает доверия. Результаты уже упоминавшегося опроса среди слушателей

<sup>1</sup> Роджерс Ф. Дж. IBM: взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг. М.: Прогресс, 1990. С. 280.

<sup>2</sup> Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишерз, 2010. С. 528.

<sup>3</sup> <https://x.company>

<sup>4</sup> От англ. *empowerment* – расширение прав и возможностей.

программы МВА экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова показали, что у руководителей российских компаний сохраняется значительная приверженность к классическому стилю управления в рамках культур авторитарного и бюрократического типа. По мнению экспертов, это можно объяснить боязнью руководителей утратить статус или влияние в компании, а сопротивление со стороны рядовых сотрудников обусловлено опасением расширения зоны их ответственности<sup>1</sup>.

При этом хотелось бы отметить, что руководители ряда российских компаний постепенно начинают проявлять склонность к партисипативному подходу к управлению, основанному на развитии инновационной культуры и культуры участия. Например, в «Аэрофлоте» в 2011 году была разработана программа инновационного развития и запущена система подачи инициатив, которая позволила за два года изменить корпоративную культуру. В этой компании также проводится конкурс «Банк идей», позволяющий увеличить количество инициатив, исходящих от сотрудников. В «Альфа-банке» в подразделении «Альфа-лаб» разработана инновационная философия на основе принципов: «изменения важнее планов», «люди важнее процессов», «продукт важнее документации» и т.п. А компания «Май», входящая в четверку ведущих игроков чайного рынка, разместила форму для подачи инновационных предложений на своем официальном сайте, причем заполнять ее могут не только сотрудники компании<sup>2</sup>.

Компании, сформировавшие культуру, поддерживающую изменения, инновации и развитие, будут быстрее и успешнее продвигаться в процессе цифровой и любой другой трансформации. По данным ряда исследований<sup>3</sup>, для российских компаний основным

---

<sup>1</sup> Корпоративная культура в России: новые горизонты трансформации. Режим доступа: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture-in-russia.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.forbes.ru/tehnologii/345597-korporativnye-innovacii-v-rossii-kak-izmenit-sovetskuyu-kulturu>

<sup>3</sup> Аналитический отчет компании CDTO «Цифровой поворот. Экономические последствия пандемии и новые стратегии». Режим доступа: <https://cdto.ranepa.ru>; KMDA «Цифровая трансформация

сдерживающим фактором цифровой трансформации (ЦТ), помимо недостатка технологических компетенций у персонала и нехватки финансовых ресурсов, является именно неготовность компаний к изменениям (рис. 10). Причина этого – наличие на большинстве предприятий, как уже отмечалось, консервативной корпоративной культуры, для которой характерна склонность избегать резких изменений или потрясений.

Более 500 представителей  
350 российских компаний  
из секторов, не связанных  
с ИТ-сектором



Более 700 представителей  
российских компаний  
из 27 отраслей



**Рис. 10. Барьеры для цифровой трансформации российских компаний**

в России». Режим доступа: [https://komanda-a.pro/projects/dtr\\_2020](https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020);  
Лола И. С., Бакеев М. Б. Цифровая трансформация предприятий обрабатывающей промышленности России. Режим доступа: <https://publications.hse.ru> и др.

Вместе с тем ряд отечественных компаний вполне успешно приступили к реализации стратегии цифровой трансформации. Например, ПАО «Черкизово», планирующее в рамках своей стратегии повысить эффективность компании с помощью инновационных интеграционных решений в сотрудничестве с SAP, в 2019 году открыло в московской области первый полностью роботизированный завод, не имеющий аналогов в Европе. Производительность труда на нем превосходит примерно в четыре раза производительность труда на обычном предприятии<sup>1</sup>. Компания поощряет постоянный свободный обмен мнениями между менеджментом и сотрудниками и старается внимательно относиться к инициативам каждого. Компания «Газпром нефть», запустив программу комплексной трансформации, создала современные цифровые центры управления различными бизнес-процессами, населенные кросс-функциональными командами<sup>2</sup>. «Сибур» в 2018 году начал формировать команды по разработке цифровых продуктов, и у диджитал-специалистов имеется редкая возможность увидеть, как их решения интегрируются в деятельность компании, поскольку в ней внедрена практика производственных командировок<sup>3</sup>.

Российскому топ-менеджменту необходимо рассматривать корпоративную культуру как ценный инструмент, помогающий привлекать и удерживать нужных сотрудников. По данным исследования Glassdoor<sup>4</sup> 2019 года, в котором приняли участие 5 тыс. респондентов из США, Великобритании, Франции и Германии, более половины экспертов заявили, что корпоративная культура для них важнее заработной платы. Они хотят, чтобы им платили справедливо, но при этом

<sup>1</sup> [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2019/06/07/cherkizovovisit-effektivnost-biznesa-s-pomoschyu-innovatsionnih-reshenii-sap](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2019/06/07/cherkizovovisit-effektivnost-biznesa-s-pomoschyu-innovatsionnih-reshenii-sap)

<sup>2</sup> <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2020-january-february/4255113/>

<sup>3</sup> <https://www.sibur.ru/upload/iblock/a9d/a9d530bb2c3ec-2d71ad2e10c4f15c0ca.pdf>

<sup>4</sup> New Survey: Company Mission & Culture Matter More Than Salary. 2019. Режим доступа: <https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/>

планируют работать в компании, ценности которых совпадают с их собственными. Более 77% респондентов, перед тем как устроиться на работу, предпочитают изучить корпоративную культуру, а 79% перед подачей заявления на трудоустройство изучают еще миссию и цели компании.

Несмотря на то что в России официально более 80 млн человек трудоспособного населения, к сожалению, на практике грамотных, трудолюбивых и амбициозных специалистов очень мало. В настоящее время также происходит смена поколений и в ближайшее время в структуре рабочей силы будет увеличиваться доля сотрудников, которых можно отнести к поколению Z. Центениалы<sup>1</sup> предпочитают гибкую рабочую среду, им нравится работать в нестандартных проектах и развивать инновации, они готовы проявлять инициативу и не заиклены на материальном стимулировании, поскольку для них важнее ощущать значимость своей деятельности и иметь возможность постоянно развиваться. Молодых сотрудников также интересует честное отношение к ним со стороны работодателей и руководителей, так как они быстро понимают разницу между реальной ситуацией, с которой сталкиваются в компании, и декларируемыми ценностями. Авторитарная система управления для представителей этого поколения не подходит, их уважение можно заслужить только личными качествами и демонстрацией профессионализма руководителей. По итогам рейтингов Future Today<sup>2</sup> и Universum<sup>3</sup>, составленных на основе опросов студентов различных вузов, на российском рынке труда лучшими работодателями для поколения Z среди отечественных компаний являются «Яндекс», «Газпром», «Сбербанк», «Роснефть», Mail.Ru Group, «Лукойл» и «Тинькофф».

Особое значение приобретает необходимость трансформации корпоративной культуры при выходе российских компаний на глобальный рынок, так как сотрудничество с иностранными партнерами

<sup>1</sup> Центениалы (поколение Z, цифровое поколение) – люди, родившиеся после 2000 года.

<sup>2</sup> <https://rating.fut.ru>

<sup>3</sup> <https://universumglobal.com/rankings/russia/>

предполагает наличие системы ценностей, соответствующей международным стандартам. Культура организации в той или иной мере должна вписаться в деловую культуру или экономическую ментальность страны, на территории которой она планирует осуществлять свою деятельность. В противном случае возникает так называемый культурный разрыв, когда потенциальные различия в ценностях и убеждениях способны привести к противоречиям, недопониманию и напряжению во взаимоотношениях с партнерами по бизнесу и регулирующими органами.

Внесение изменений в корпоративную культуру – процесс сложный, требующий системного подхода, поэтому проводить его целесообразно в несколько этапов. В первую очередь необходимо проанализировать текущее состояние корпоративной культуры и определить, каким образом она должна эволюционировать, чтобы прийти в соответствие со стратегическими приоритетами компании. Для этого существует обширное количество методик для диагностики корпоративной культуры<sup>1</sup>. На следующем этапе, кратко и ясно сформулировав новые цели компании, можно начинать процесс культурной трансформации. Существует несколько моделей управления изменениями, которые можно адаптировать и использовать как основу для трансформации культуры в организации: модель McKinsey 7-S, трехэтапная модель изменений К. Левина (Lewin's three-step change model) и 8-ступенчатая модель изменений Дж. Коттера (Kotter's 8-step model). На заключительном этапе необходимо еще раз провести диагностику и оценить эффективность внесенных изменений.

---

<sup>1</sup> Опросник Р. Лайкерта «Профиль организационных характеристик»; типологический подход Ч. Хэнди; анкета Р. Паскаля; шкалы OPS Л. Константина; опросник OCAI С. Камерона и Р. Куинна, Д. Денисона; опросник «Оценка силы организационной культуры» Ричарда Л. Дафта; методика выявления организационных ценностей и норм С.А. Липатова; методика ордерной диагностики организационной культуры Л.Н. Аксеновской; методика изучения ценностных ориентаций Н.Н. Шипиловой, метод спиральной динамики К. Грейвз и др.

\*\*\*

Руководители высшего звена западных компаний все чаще рассматривают корпоративную культуру как критически важный компонент в процессе эффективной реализации бизнес-стратегии. По данным уже упоминавшегося Глобального исследования PwC<sup>1</sup>, проведенного в 2018 году, 71% из 2 тыс. руководителей и сотрудников компаний, принимавших участие в опросе по всему миру, отметили, что корпоративная культура является одним из наиболее важных пунктов в повестке заседаний советов директоров. Согласно исследованию, проведенному в 2019 году E&Y<sup>2</sup>, корпоративная культура вызывает возрастающее внимание со стороны стейкхолдеров: 74% опрошенных финансовых директоров отметили, что инвесторы все чаще принимают во внимание и используют нефинансовую информацию, предоставляемую компаниями, при принятии решений. В 2019 году крупные корпорации США с годовой выручкой более 10 млрд долл. помимо финансовой информации отчитались и по таким показателям, как видение и миссия компании – 63%, доверие и бренд – 61%, человеческий капитал – 61%, КСО – 59%, управление – 47% и культура – 37%.

Руководителям российских компаний также необходимо уделять должное внимание вопросам корпоративной культуры в процессе совершенствования системы управления. В настоящее время следует осуществить ее трансформацию с целью повышения эффективности функционирования организаций. При этом особенно важно обеспечить интеграцию инициатив по совершенствованию корпоративной культуры с планами по стратегическому и операционному развитию. Корпоративная культура должна способствовать достижению бизнес-целей и стать парусом, а не якорем для компаний.

---

<sup>1</sup> Global Culture Survey 2018. Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2018/global-culture-survey.html>

<sup>2</sup> Does corporate reporting need a culture shock? 2019.  
Режим доступа: [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/does-corporate-reporting-need-a-culture-shock](https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-corporate-reporting-need-a-culture-shock)