

# СОЦИОГУМАНИТАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 316.7(470+571)

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

А.В. Беняков, В.В. Сизова

© Беняков А.В., Сизова В.В., 2025

**Аннотация.** Исследованы особенности организационной культуры современных российских компаний. Рассмотрены такие ключевые характеристики, как приверженность социальным нормам поведения и общей стратегии компании, степень лояльности, менеджмент, внедрение инновационных практик, удержание талантов и стремление к открытой коммуникации. Обозначены особенности и проблемы российской организационной культуры в контексте современных социально-экономических условий.

**Ключевые слова:** организационная культура, российские компании, особенности, проблемы, предприятие, современная организация, этика, ценности, социальная среда, мнение, убеждения, рабочее время, личная жизнь, коллектив, индивидуальность, стратегия, достижение целей, карьерный рост, управление, кадры.

Все больше современных организаций стремятся создать уникальную среду для своих подчиненных, придерживаясь определенных правил, законов и традиций.

Г. Хаэт и соавторы подчеркивают, что организационная культура – это набор норм, ценностей, убеждений и практик, которые разделяются всеми членами организации [4]. По их мнению, корпоративная культура является основой для построения сотрудниками своего поведения, а также фактором, определяющим не только внутренние, но и внешние процессы, происходящие в организации и с ней.

Формирование корпоративной культуры в каждой стране неразрывно связано с национальными особенностями и менталитетом населения [2]. Так, американская корпоративная культура характеризуется прагматизмом и ориентацией на быстрое достижение поставленных целей. Западноевропейская культура, напротив, уделяет основное внимание либеральным ценностям, стремится к созданию комфортной рабочей среды для сотрудников, заботится о благополучии последних. В

азиатских странах, как правило, приемлемы сверхурочная работа, сокращение выходных дней и другие отклонения от стандартных трудовых норм в погоне за карьерным ростом. Российская корпоративная культура представляет собой своеобразный синтез отечественных традиций и западного подхода. В рамках такой культуры элементы директивного управления сочетаются с демократическими и либеральными принципами [1].

Каждая организация имеет самобытную культуру, которая формируется под влиянием ее истории, миссии, целей и поведения. Однако компании, несмотря на свою индивидуальность, могут заимствовать элементы культуры друг у друга, что порождает интересное разнообразие в плане подходов к управлению и взаимодействию.

Цель статьи – рассмотреть некоторые особенности российской организационной культуры, которые отличают ее от других.

Корпоративная культура в значительной степени определяется социальными нормами и ожиданиями, которые формируются внутри организации. Эти нормы могут касаться различных аспектов, включая стиль общения, подход к решению проблем и взаимодействие с клиентами. Например, в компаниях с высокой степенью открытости и доверия сотрудники ожидают, что их мнения будут услышаны и они смогут свободно высказывать свои идеи и предложения. Культура формирует видение того, как должны вести себя члены организации. Например, если в компании ценится командная работа, сотрудники будут склонны сотрудничать и делиться информацией. Это сказывается на общей атмосфере в коллективе, способствует созданию доверительных рабочих отношений и снижению уровня стресса. Русской корпоративной культуре свойственна развитость коллективного духа, в данном контексте это означает способность объединяться и мобилизовать ресурсы для преодоления трудностей. Когда перед российскими компаниями встает необходимость «прорыва», они активизируют коллективные ресурсы и усилия. Однако у коллектиivistского мышления есть и недостатки: оно может затруднить внедрение инноваций и достижение позитивных трансформаций из-за страха неизвестности.

Организационная культура не является статичной: она может изменяться под воздействием внутренних и внешних факторов. Перестановки в руководстве, новые стратегии, варьирование экономических условий или трансформации социальной среды могут привести к пересмотру ценностей и норм. Например, многие компании, стремящиеся к внедрению современных технологий, адаптируют свою культуру к новым обстоятельствам и нормам, чтобы поощрять креативность и риск, что может потребовать корректировки подхода к работе и взаимодействию.

Организационная культура тесно связана с общей стратегией компании. Культура может как способствовать, так и препятствовать достижению стратегических целей. Если она не соответствует стратегии, это приводит к конфликтам и снижению эффективности. Например, если компания стремится к инновациям, но ее культура ориентирована на соблюдение строгих правил и стандартов, креативность сотрудников может сдерживаться.

Политика руководства играет важную роль в формировании и поддержании организационной культуры. Лидеры не только задают тон и направления функционирования и развития, но и служат образцом для подражания. Их действия и решения могут значительно повлиять на то, как ценности и нормы воспринимаются сотрудниками и применяются в повседневной практике. Эффективные руководители понимают важность организационной культуры и активно работают над ее совершенствованием, создавая комфортную и мотивирующую атмосферу. Русской организационной культуре свойственен особенный тип лидера, который соединяет авторитарный стиль управления с прогрессивной миссией компетентного общественного деятеля [3]. Социально-экономический контекст во многом воздействует на совершенствование организационных ценностей и методов управления отечественных компаний. Именно под этим влиянием установились такие правила и нормы делового поведения, как запрет на нарушение тайны производственных процессов; правила строгого соблюдения вертикальных связей и директив, проявления индивидуальной творческой инициативы в рамках коллективной ответственности.

Управление репутацией является ключевым аспектом успешной деятельности любой организации. Корпоративная культура выступает одним из главных факторов, формирующих восприятие компании обществом. Организации, которые культивируют позитивную культуру, основанную на твердых моральных ценностях и принципах, вызывают больше доверия у клиентов и партнеров. Это способствует установлению долгосрочных взаимовыгодных отношений и, как следствие, успешному ведению бизнеса. Таким образом, репутация, построенная на этических основах, становится существенным конкурентным преимуществом. Но не следует рассматривать управление репутацией только как механизм адаптации к уже возникшим проблемам. К сожалению, российские компании часто пренебрегают разработкой стратегий, необходимых для обеспечения устойчивого позитивного имиджа и его защиты от потенциальных угроз.

Организационная культура также оказывает существенное влияние на привлечение и удержание талантливых сотрудников. Компании, культивирующие позитивную и поддерживающую человека среду,

соответствующую ценностным ориентирам потенциальных сотрудников, являются наиболее привлекательными для высококвалифицированных специалистов. Соискатели, помимо материального вознаграждения, все чаще обращают внимание на соответствие корпоративной культуры нормам и представлениям данного соискателя. Дополнительные преимущества – предоставление сотрудникам возможностей профессионального роста и развития, поддержка баланса между работой и личной жизнью. В российской деловой практике часто наблюдается недостаток гибких схем рабочего времени, возможностей удаленной работы, комплексных программ, направленных на поддержание физического и психологического благополучия сотрудников, а также персонализированных пакетов льгот и компенсаций, что обусловливается социально-экономической ситуацией в Российской Федерации.

Важная компонента развития организационной культуры – передача знаний и опыта. Уроки, извлеченные из успешных и неудачных ситуаций, помогают сохранить корпоративную память и передать важные ценности следующему поколению работников. Феномен наставничества на производстве, широко распространенный в советский период, не прогрессировал в «постперестроечной» российской бизнес-среде, так как далеко не все руководители понимали его важность, да и в настоящее время не все лидеры готовы в него инвестировать.

Культура, способствующая инновациям в организации, поощряет сотрудников предлагать новые идеи и принимать риски. В таких организациях создаются условия, при которых ошибки рассматриваются как возможность для обучения, а не как повод для наказания. Это позволяет компании быстро адаптироваться к изменениям на рынке и сохранять конкурентоспособность. Но стоит отметить, что культура инноваций требует от руководства активной поддержки и ресурсов для реализации креативных инициатив. В современных условиях у российских компаний существует кадровая проблема и, следовательно, невысокий уровень инновационной компетентности кадрового состава предприятий, что усугубляется организационными бюрократизмом и несогласованностью вовлеченных служб, а также недостаточным уровнем финансирования инноваций со стороны региональных и федерального бюджетов.

Эффективная коммуникация является важной частью организационной культуры. Открытые каналы связи способствуют обмену информацией, что, в свою очередь, улучшает командную работу и взаимодействие между различными уровнями управления. В организациях с хорошей культурой коммуникации сотрудники чувствуют себя вовлеченными и цennыми, что положительно влияет на их мотивацию и производительность. Среди организационно-коммуникативных проблем

современных российских предприятий можно отметить избыточный объем информации (при наличии множества каналов одни и те же данные запрашиваются по несколько раз) и не всегда эффективное вертикальное взаимодействие между сотрудниками и руководством, что в конечном счете увеличивает время и стоимость управленческого процесса.

Неотъемлемой частью организационной культуры выступают этические нормы и принципы поведения сотрудников в различных ситуациях, возникающих в организации. Компании, которые акцентируют внимание на социальной ответственности и этике, создают атмосферу доверия и уважения. Это может включать соблюдение стандартов качества, честность в отношениях с клиентами и партнерами, а также аргументированное мнение по поводу устойчивого развития и защиты окружающей среды.

Исторически обусловленными в российских компаниях остаются, помимо нарушения правил общения, следующие проблемы: коррупция, несоблюдение прав работников, недостаточная прозрачность, нерегулируемые финансовые потоки и скрытые активы, дискриминация, недостаточный уровень образования. Необходимо разрабатывать и внедрять программы обучения бизнес-этике не только на производстве, но и в профессиональных учебных заведениях.

Таким образом, организационная культура является важной составляющей, которая влияет на многие аспекты функционирования компании. Она обуславливает поведение сотрудников, способствует взаимодействию и коммуникации, а также определяет, как организация реагирует на изменения и вызовы. Понимание особенностей организационной культуры и активное управление ею могут стать некоторыми ключами к успешному развитию и достижению стратегических целей. В условиях быстро меняющегося мира компании, обладающие здоровой и адаптивной культурой, имеют больше шансов на успех и устойчивость в будущем.

### **Библиографический список**

1. Батталова Л.М., Дадыкин С.В., Устьян Э.А. Корпоративная культура в России: проблемы формирования // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. Т. 16. № 6. С. 228–232.
2. Сысоева Е.В. Построение эффективного профиля корпоративной культуры организации. URL: <https://mgimo.ru/upload/iblock/213/%D0%A0%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D1%81%202.02.pdf> (дата обращения: 09.02.2025).
3. Тышковская Е., Ниесов И. О коллаборации в нашей корпоративной культуре. URL: <https://psycho.ru/library/2457> (дата обращения: 09.02.2025).

4. Корпоративная культура: учебное пособие / Г.Л. Хаэт [и др.].  
Киев: Центр учебной литературы, 2003. 403 с.

## **CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF MODERN RUSSIAN COMPANIES**

**A.V. Benyakov, V.V. Sizova**

***Abstract.** The features of the organizational culture of modern Russian companies are investigated. Key characteristics such as adherence to social norms of behavior and the overall strategy of the company, the degree of loyalty, management, the introduction of innovative practices, talent retention and the desire for open communication are considered. The features and problems of the Russian organizational culture in the context of modern socio-economic conditions are outlined.*

**Keywords:** organizational culture, Russian companies, features, problems, enterprise, modern organization, ethics, values, social environment, opinion, beliefs, working hours, personal life, team, personality, strategy, achievement of goals, career growth, management, personnel.

Об авторах:

БЕНЯКОВ Артем Владимирович – магистрант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: arbenyakov@mail.ru

СИЗОВА Виктория Валентиновна – кандидат психологических наук, доцент, зав. кафедрой иностранных языков, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: vicas2005@yandex.ru

About the authors:

BENYAKOV Artem Vladimirovich. – Master's Student, Tver State Technical University, Tver. E-mail: arbenyakov@mail.ru

SIZOVA Victoria Valentinovna – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Second Languages , Tver State Technical University, Tver. E-mail: vicas2005@yandex.ru