

---

Научная статья

УДК 658.3

doi:10.22394/1818-4049-2024-106-1-161-173

## **Управленческая культура крупной компании: сущность и состояние**

**Никита Александрович Бессонов**

Пятигорский государственный университет, Пятигорск, Россия

nik.b717@mail.ru

**Аннотация.** Крупная организация не только как экономический субъект, но и как система, являющаяся активным участником общественной жизни, в своей основе имеет большую социальную зависимость как во внутреннем, так и во внешнем аспектах. Данную зависимость следует выразить как некоторое комплексное социальное состояние, благодаря которому возможен сам факт существования организации, в том числе и крупной. Опора на социальную жизнь и постоянное в ней участие позволяет представить крупную организацию как ключевого игрока в культурной жизни – жизни своих сотрудников, представителей управляющего звена организации и всех лиц, так или иначе взаимодействующих с компанией. Ввиду ее укрупненного позиционирования уровень взаимодействия выстраивается на национальном и мировом уровнях. Крупная компания как часть культуры в целом и управленческой культуры в частности сосредотачивает в себе различные ценности, которые организованным или хаотичным путем распределяются в социальных контактах между сотрудниками и клиентами. Поэтому ценностный обмен, как залог существования эффективной внутренней культуры крупной организации, должен определяться сам по себе через эффективность, системность (возможно даже относительную), а также через гуманизм – фундаментальное качество культуры как фактора обеспеченности человеческой моралью нужного культурного процесса. Уникальность связей управленческой культуры как самобытной разновидности культуры и крупной организации, которая ситуативно может представлять аналогичное свойство, состоит в проблеме взаимопринятия социально-экономических ценностей, заставляющих и культуру, и компании находиться на грани полярного столкновения материальных и духовных ценностных ориентиров.

**Ключевые слова:** управление, культура, управленческая культура, крупная компания, управленческие процессы, культурные процессы

**Для цитирования:** Бессонов Н. А. Управленческая культура крупной компании: сущность и состояние // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 1 (106). С. 161–173. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2024-106-1-161-173>

Original article

## **Management culture of a large company: essence and condition**

**Nikita A. Bessonov**

The Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia

nik.b717@mail.ru

**Abstract.** A large organization, not only as an economic entity, but also as a system that is an active participant in public life, basically has a great social dependence – both in internal and external aspects. This dependence should be expressed as a kind of

*complex social condition, thanks to which the very fact of the organization's existence, including a large one, is possible. Reliance on social life and constant participation in it makes it possible to present a large organization as a key player in cultural life – the lives of its employees, representatives of the organization's management and all persons interacting with the company in one way or another – due to its enlarged positioning, the level of interaction is built at the national and global levels. A large company, as a part of culture in general and management culture in particular, concentrates various values that are distributed in an organized or chaotic way in social contacts between employees and customers. Therefore, value exchange, as a guarantee of the existence of an effective internal culture of a large organization, should be determined by itself through efficiency, consistency (perhaps even relative), as well as through humanism – the fundamental quality of culture as a factor of ensuring the presence of human morality in the needed cultural process. Thus, the uniqueness of the links between managerial culture as an original kind of culture and a large organization, which may situationally represent a similar property, consists in the problem of mutual acceptance of socio-economic values that force both culture and companies to be on the verge of a polar collision of material and spiritual value orientations.*

**Keywords:** management, culture, management culture, large company, management processes, cultural processes

**For citation:** Bessonov N. A. (2024) Management culture of a large company: essence and condition // Power and Administration in the East of Russia. No. 1 (106): 161–173. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2024-106-1-161-173>

### **Введение**

Управленческая культура компании, несмотря на ее значимость и содержательность, не является самостоятельной. Помимо самой управленческой деятельности, она также опирается на функции смежных культурных образований, а именно – на корпоративную и организационную культуры.

Корпоративная культура представляет собой набор этических правил поведения в коллективе в процессе взаимодействия между субъектами коллектива различного характера, которые объединены едиными ценностными ориентирами, природными и естественными для всех членов коллектива, которые использует в управлении предприятием руководство компании, направляя их в соответствующее русло для достижения целей [Захарова и др., 2022].

Организационная культура – это сложное системное образование, в основе которого лежат ценности, подсознательно определяющие поведение людей. Организационная культура является сложным социальным явлением, которое формируется внутри компании и оказывает влияние на личность всех её сотрудников. В то же время сама организацион-

ная культура также формируется и видоизменяется под воздействием личностей, объединённых в трудовой коллектив [Чибухчан, 2019].

### **Результаты**

В настоящее время обозначилась смена управленческих парадигм и подходов, что явилось определенным завершением этапа эволюции менеджмента, как области научных знаний. Представления менеджмента обычно определяли четкое разделение объекта и субъекта управления, управляющей и управляемой подсистем. В процессе развития теории управления было разработано значительное количество методов, в том числе управление по целям, по результатам, по отклонениям, по ситуации и ряд других. При этом следует отметить для всех них важность фактора обратной связи и разделение систем на управляющие и управляемые.

Подход к управлению, основанный на синергетических концепциях, принципиально по-другому рассматривает предприятие, которое может определяться и как самостоятельная цель, и как средство внутренней реорганизации.

На предприятии самоорганизация существует взаимозависимо с управ-

ленческой деятельностью и реализуется в оперативных разнонаправленных процессах. Самоорганизация находится в подчиненном отношении по сравнению с упорядоченными процессами. Самоорганизация может приводить метаобласти управления в упорядочение, а также способствовать развитию формального управления. Примером тому может являться деятельность предприятия ООО «РН-Комсомольский НПЗ»<sup>1</sup>, расположенного в городе Комсомольске-на-Амуре. Данное предприятие вертикально интегрировано в корпоративную систему «НК Роснефть» и является стратегически важным для Дальневосточного федерального округа. Предприятие занимается разработкой более 20 различных продуктов, в том числе, автомобильные бензины, дизельное топлива, судовые топлива. Проектная мощность НПЗ составляет 8,5 млн т. нефти в год. Контекст развития формального управления «РН-Комсомольский НПЗ» для стратегии корпоративной культуры «НК Роснефть» имеет локальный характер и способствует консолидации корпоративной конкуренции в регионально-отраслевых условиях, в том числе, с использованием проектных стратегий, позволяющих поступательно развивать корпоративную культуру как в части технико-технологического подкрепления производственных процессов ООО «РН-Комсомольский НПЗ», так и в рамках продвижения корпоративной культуры в локальные трудовые ресурсы.

Самоорганизация дает возможность развивать процесс управления с других качественных позиций. Формируется и развивается горизонтальная организационная структура, сотрудники создают разветвленную сеть взаимодействия. Объект и субъект управления не разделяются, процесс управления может определяться как многонаправленный. Предприятие становится автономным, поскольку ответное действие системы определяется принципиально ее структурой и внутренними связями.

Современные крупные промышленно-

производственные комплексы можно определить как сложные эмерджентные системы [Домовач, 2021]. В современных экономических условиях они зачастую функционируют в критических точках, в которых система реализуется в ряде случаев как неустойчивая и непредсказуемая, особенно в точках бифуркации. Даже незначительное, на первый взгляд, воздействие в этих условиях может привести систему к неустойчивому состоянию. Однако самоорганизующееся предприятие обладает способностью генерировать в момент возникновения проблем временные иерархические структуры, которые могут видоизменяться после устранения негативных воздействий. Отсюда самоорганизация может рассматриваться как целенаправленный процесс, лежащий изначально в основе любой системы и, имея естественный характер, определяющий ее стратегическую сущность.

Синергетический подход в управлении применяется в объединениях предприятий для достижения согласованности взаимодействия фирм, которые составляют финансово-промышленную группу, которое обеспечивается необходимым распределением синергетического эффекта, что согласует интересы всех входящих самостоятельных звеньев стимулировать внутрикорпоративное предпринимательство.

В современных экономических условиях синергетический подход к процессу становления и развития современного предприятия становится новой парадигмой управления при концептуализации стратегии предприятия и ее развития для перехода на качественно новый уровень формирования, когда управление происходит, опираясь на способность предприятия к самоорганизации.

Начиная с 1990-х гг., развивается теория компетенций. В ее основе постулат о том, что эффективность накопления и использования стратегических ресурсов базируется на особых категориях корпорации, ее корневых компетенциях.

<sup>1</sup> ООО «РН-Комсомольский НПЗ». URL: <https://mknnpz.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Pererabotka/mknnpz/history/>

Теория корневых компетенций обусловила новую перспективу в деятельности предприятий – захват лидерства в уникальных продуктах – основе для производства разнообразных товаров и услуг, во многом опережающих потребности и формирующих спрос.

К концу XX в. выяснилось, что статистические зависимости на рынках не укладываются в законы нормального распределения Гаусса и не описываются традиционными моделями. В 1991 г. была предложена гипотеза когерентного рынка (*coherent market hypothesis*). Его существенной особенностью является несводимость согласованного поведения элементов (частей) системы к их индивидуальным свойствам (сущность принципа эмерджентности). Это служит необходимым посылом поиска для описания рынка метода, одновременно учитывающего его сложность и нелинейность, неравновесность, неопределенность.

В системе «рынок» существует множество решений, связывающих спрос и предложение множеством параметров равновесия, что делает невозможным использование закона спроса и предложения в формулировке классической экономической теории.

В рыночных системах имеют место долговременные нелинейные корреляции и тренды, а также амбивалентность, пороговые и синергетические эффекты, что создает определенные трудности формирования развития на базе взаимообусловленных моделей.

Нелинейная синергетическая парадигма делает «понимание рынков и экономики в целом более полным и реалистичным. Оно одновременно великолепно и страшно. Оно позволяет глубже проникать в природу рынков...» [Петерс, 2000]. Синергетическая парадигма рынка определяет разнонаправленность развития рыночных систем, неизбежность прохождения ими множества точек бифуркаций, образующих поле равновесных состояний. В рыночных системах возможны фазовые и структурные трансформации.

Рынок – это исторически возникший институт. Как и всякий институт, он

имеет пределы применимости, скорости и степени развития. Институт синергетического рынка – это предложения по поводу создания (попытка создания) универсальной теории рынка, примеряющей разные подходы и в то же время открывающей новые возможности. В частности, формируется потенциал к исследованию не только непрерывных путей развития, а также неопределенных синергетических эффектов, способных разнонаправленно воздействовать на развитие предприятия.

Время выявило пределы рынка. Появился и имеет развитие феномен «отказов рыночных механизмов» (*market failure*), который признается экономистами всех направлений.

Появились и развиваются факторы дестабилизации рынков. К числу факторов неустойчивости рынка, имеющих наибольшее влияние, относятся трансакции и трансакционные издержки, призванные по сущности «смазывать» рыночный механизм. Рынок в прямом смысле атакован трансакционными издержками. По данным нобелевского лауреата в области экономики Д. Норта, объем трансакционных издержек в рыночной системе США достигает 40% ВВП, т. е. приближается к 5 трлн долларов США. В крупнейших корпорациях и фондовых институтах трансакционные издержки достигают 50% объема продаж.

Трансакции и трансакционные издержки – это определяющее понятие институциональной и неоинституциональной теорий экономики, направлений, которые превалируют среди других научных школ стран с развитой экономикой, что обуславливается актуальностью, проистекающей из современного развития экономики, поскольку выживают в историческом масштабе времени наиболее эффективные институты. С ростом трансакционных издержек в рыночных системах они становятся исторически обреченными институтами.

Когда Рональд Коуз в 1937 г. в «Природе фирмы» высказал мысль, что рынок как институт не может существовать без трансакций, а трансакции сопровождаются издержками (трансакционны-

ми издержками), данная точка зрения долго подвергалась сомнению. Однако по прошествии времени появились весьма определенные доказательства такого положения. Современный рынок стоит дорого, в XXI в. он стал очень дорогим, что обусловило рост культурной, образовательной, правоохранительной, природоохранной сфер.

По Д. Норту, разница между общими издержками и производственными издержками и есть трансакционные издержки. К трансакционным издержкам дополнительно следует отнести всю теневую экономику и издержки оппортунистического поведения. Если мы правильно прогнозируем будущее как движение к постиндустриальному обществу, когда производственные издержки в традиционном исчислении устремлены к минимуму, а общие расходы к максимуму, то получается, что трансакционные издержки в экономических системах будущего будут нарастать и приведут в конечном счете к ситуации, когда эффективность рыночной системы, воспринимаемая как коэффициент полезного действия системы, как отношение полезного эффекта к затратам на его реализацию, будет снижаться и будет устремлена к нулю. Это ставит вопрос о выживании системы в конкурентной (альтернативной) среде. Если принять в качестве определяющей концепции положение о том, что в мире статистически имеют предпочтение системы с более высоким КПД, то будущее рынка как исторической категории вызывает множество вопросов.

Однако обратимся к мнению крупнейшего экономиста нашего времени, нобелевского лауреата по экономике, основоположника теории ассиметричного рынка и информационной экономики Д. Стиглица: «Концепция МВФ основывалась на признании того, что рыночный механизм часто не срабатывает, и что он не может сам по себе обеспечить финансовые фонды, необходимые для восстановления экономики. Экономическая стабильность требует коллективных действий на глобальном уровне» [Стиглиц, 2003].

Патриарх французской экономической школы, нобелевский лауреат

М. Алле так оценивает роль конкуренции в экономике: «Конкурентная экономика – не образ реальности; она является лишь системой отсчета, помогающей нам понять, в какой мере общество, где мы живем, не использует свои возможностей» [Некрасов, 2010].

Рынок и конкуренция – лишь небольшая часть категорий экономической теории, определяющих необходимость переосмысления, с позиций синергетики, наряду с такими, как гипотеза равновесия спроса и предложения через равновесную цену купли-продажи. Это обусловило множество публикаций, критикующих закон спроса и предложения (М. Алле, Д. Стиглиц, С.Ю. Глазьев, В.К. Нусратуллин и др.).

Следует отметить, что многие как отечественные, так и зарубежные исследователи не удовлетворены современным состоянием стратегической теории фирмы. Данный термин, по их мнению, не является однозначным с точки зрения определения его сущности. Фирма определяется с позиций взаимодействия. Определение самого понятия фирмы в неоклассике сводится к такому параметру, как производственная функция, а также принципу максимизации прибыли. Фирма также определяется как организация, осуществляющая решения, имеющие стратегический характер, способные на перспективу поддерживать конкурентоспособное (и тем самым устойчивое) существование фирмы. Критерием принятия решения относительно экономической и организационно-правовой форм интеграционного процесса является оценка желаемых и возможных конкурентных преимуществ, обладателями которых становятся собственники созданной корпоративной структуры. В качестве таковых обычно выступают: лоббирование интересов корпорации; возможность привлечения и консолидации необходимых ресурсов на более выгодных условиях; координация финансовой, производственной, сбытовой политики; диверсификация производственных возможностей; реализация масштабных проектов; повышение финансовой устойчивости участников и т. п. Очевидно, что в результате интегра-

ции должен иметь место эффект синергии относительно имевшихся у участников сделки сильных сторон и эффект нивелирования недостатков [Герасимов, 2019].

Существующие теории не являются операциональными и зачастую не охватывают фирму во всей системе ее внутренних и внешних взаимосвязей. Однако, несмотря на определенные исследования, еще рано говорить о достаточно обоснованных теоретических положениях по вопросу теории фирмы в новых экономических условиях.

«Несмотря на всю свою значимость, представления о действительности редко подвергаются анализу, изучению и пересмотру – редко даже получают четкие формулировки», – отмечал один из основоположников теории и методологии менеджмента П. Друкер [Друкер, 2004]. Рассмотрим сущность системной парадигмы, характерную для новой системной методологии в экономической теории. В ее основе лежит концепция видения объекта и предмета экономических исследований, согласно которой функционирование экономики на любом уровне (от глобальной мировой экономики до экономики отдельного предприятия) рассматривается в ракурсе создания, взаимодействия, трансформации и ликвидации экономических систем. Под системой здесь понимается относительно автономная и устойчивая во времени и пространстве часть окружающего мира, обладающая одновременно свойствами внешней целостности и внутреннего многообразия.

К числу экономических систем относятся предприятия, организации, рынки, страны и другие виды экономических объектов. Однако в качестве экономических систем целесообразно рассматривать также другие экономические явления и образования: институты и институциональные совокупности, социально-экономические процессы, программы и проекты и т. п. Вместе с тем совокупность товаров, предназначенных к продаже в торговом предприятии, не может являться экономической системой.

Сущность системной парадигмы заключается в том, что концептуальная

реализация процессов производства, распределения, обмена и потребления материальных и нематериальных благ происходит через формирование, развитие и трансформацию экономических систем. Основным постулатом для неоклассической парадигмы методологического индивидуализма заменяется принципом методологической систематики, поскольку определяющими представителями в экономике считаются не пространственно отделенные друг от друга индивиды, а лишь относительно автономные (возможно, взаимодействующие в геометрическом пространстве) экономические системы.

Межсистемное взаимодействие осуществляется через структуру соответствующей среды, имеющей релевантную структуру для распределения материальных и нематериальных ресурсов. Это обеспечивает единство среды функционирования предприятий и экономической среды в целом. Согласно системной парадигме, сущностный характер функционирования экономической системы определяется не столько ее масштабом, сколько особенностями ее содержания, в том числе взаимодействием границ с окружающей средой.

Ключевой компетенцией объектных систем является организация разнородных элементов в единое целое в ходе систематического производства продукции.

Стратегия фирмы как комплекс важнейших решений по основным направлениям ее политики, наряду с разделами, посвященными отдельным направлениям деятельности (товарно-рыночное, технологическое, инвестиционное и др.), должна включать и разделы, посвященные обеспечению паритета внутрифирменных систем различных типов.

Среди управленческого персонала на предприятиях традиционно выделяются: топ-менеджмент (генеральный директор и его заместители); функциональный менеджмент (руководители таких подсистем, как технологическая, логистическая, плановая, финансовая и т. п.); линейный менеджмент (руководители подразделений). На многих предприятиях назначаются, кроме того, руководители (менеджеры) проектов. В последнее

время появились и руководители другого типа: директора по знаниям, ответственные за формирование и поддержание корпоративной культуры и т. п. Наконец, развитие процессного подхода к управлению привело к возникновению еще одной категории менеджеров – руководителей («владельцев») процессов. Такое расширение перечня категорий менеджеров позволяет поставить вопрос о возможности ее развития и возникновения новых структурных типов менеджеров.

На этот вопрос можно ответить, исходя из того, что все подсистемы предприятия (включая предприятие в целом) делятся на четыре группы: объектные, средовые, процессные и проектные. Соответственно, в зависимости от системного типа объекта управления менеджмент предприятия можно разделить на четыре базисных направления:

- объектный менеджмент – управление объектными подсистемами на предприятии (предприятием в целом, линейными подразделениями, персоналом и др.);

- средовой менеджмент – управление средовыми подсистемами (знаниями, внутрикорпоративными институтами, корпоративной культурой, различными видами внутренней инфраструктуры);

- процессный менеджмент – управление процессными системами (бизнес-процессами, процессами научения, распространения инноваций и др.);

- проектный менеджмент – управление проектными системами (инновационными и иными проектами; к этому же виду менеджмента относится и управление событиями).

В этой группировке видов менеджмента по характеру объекта управления естественное место находят такие виды современного управления на предприятии, как управление изменениями, управление событиями, управление проектами (проектный менеджмент); процессный подход к управлению (процессный менеджмент); управление интеллектуальными ресурсами (средовой менеджмент); управление на базе делегирования и бюджетирования (объектный менеджмент).

Все это обуславливает постановку вопроса о переосмыслении сущностного содержания основного объекта управления на современном предприятии. Как правило, объектом менеджмента выступает персонал предприятия, а менеджмент, в конечном счете, сводится к управлению персоналом. В этом случае в контексте системной парадигмы в качестве минимального объекта менеджмента должна выступать внутрифирменная экономическая система. Такая система включает и определенные человеческие ресурсы, и способности, и материальные блага, и нематериальные факторы. Таким образом, менеджмент становится менеджментом систем. Это происходит аналогично тому, как теоретическая концепция методологического индивидуализма (неоклассическая парадигма) заменяется концепцией методологической систематики (системная парадигма). Также основной постулат теории управления, конкретизирующийся как управленческий индивидуализм, подразумевающий в качестве основного объекта управления конкретного сотрудника предприятия, заменяется постулатом управленческой систематики, рассматривающим предприятие как экономическую систему в качестве основного объекта управления. Здесь имеет место трансформация и одновременно диалектическое взаимодействие управленческих дефиниций менеджмента.

Следует отметить, что многофункциональный системный менеджмент управляет не только внутрифирменными подсистемами, но и фирмой в целом как самостоятельной системой, функционирующей в пространстве и во времени и сохраняющей необходимую внутреннюю концептуализацию. Таким образом, он содержит две постоянно взаимодействующие компоненты: стратегическую, в которой объединяются хронологический и пространственный компоненты, и тактическую, реализующуюся в разрезе решения оперативных целей деятельности предприятия.

Особое значение при этом имеют так называемые ресурсы широкого применения, наличие которых позволяет фирмам использовать свои управленческие

практики и репутацию в других видах бизнеса. Вместе с тем они обладают разной стоимостью как в разных отраслях, так и в рамках одной отрасли. Степень взаимодействия, которую предполагается иметь в каждый конкретный момент времени, определяется взаимосвязью между особенностями организационной структуры, диалектикой развития, имеющимися в ее распоряжении технологическими возможностями, а также имеющимися у фирмы комплементарными активами. Это определяет тот факт, что идентичные или близкие с точки зрения основных продуктов предприятия могут реализовывать взаимоисключающие стратегии диверсификации.

Основополагающая концепция ресурсной теории изменений состоит в том, что связанная теория изменений более предпочтительна по сравнению с несвязанной. Данный вывод вытекает из типичного для ресурсной концепции понимания возможности эффективности решений о диверсификации и покупке других бизнесов лишь при достижении в результате их применения потенциальной экономии от разнообразия при использовании операционных ресурсов (например, производственных сооружений, технологий и клиентской базы). После этого принцип объединения постепенно отошел на второй план, а понимание того, что «совет управлять фирмами как совокупностью рынков является необоснованным», стало доминировать среди теоретиков и практиков стратегий диверсификации. Теперь предприятиям стало целесообразным отказаться от несвязанных производств и развивать свои основные виды деятельности либо трансформировать и развивать внутреннюю организацию производства.

Среди выработанных в 1990-е гг. нормативных рекомендаций менеджерам по разработке и реализации эффективных стратегий диверсификации наиболее интересен подход к операционализации ресурсной концепции. Здесь было сформулировано определение корпоративной стратегии как «способа создания компанией ценности посредством конфигурации и координации своей деятельно-

сти на множественных рынках» [Collis, Montgomery, 1997], позволившее впервые рассматривать стратегии корпоративного и бизнес уровней на интегрированной основе.

Основой эффективной корпоративной стратегии является соответствие друг другу трех важнейших элементов ее модели: имеющихся у корпорации ресурсов; связанных между собой бизнесов; организационной структуры, систем и процессов, применяемых корпорацией для управления своими разнообразными бизнесами. Именно при достижении состыковки этих трех элементов, а также видения будущего фирмы, ее целей и задач, может иметь место корпоративная стратегия, которая действительно приведет к созданию для акционеров ценности от диверсификации корпорации. При этом к числу важных для эффективной корпоративной стратегии ресурсов относят «родительские функции» штаб-квартиры диверсифицированной корпорации. Следует подчеркнуть, что особое значение этих функций для успешного управления такой корпорацией признается и другими известными зарубежными и российскими учеными. Так, А. Чандлер выполнил фундаментальное исследование функций штаб-квартиры в многопрофильной фирме, выявив три их разные модели. Ряд исследователей с соавторами разработали специальную концепцию конкурентного преимущества как следствия эффективных «родительских» функций («parenting advantage») [Goold, Campbell, Alexander, 1994]. И. Гурков в своем новом крупном исследовании стратегии и структуры корпорации также уделил этому типу преимуществ внимание.

В классической работе динамические способности фирмы раскрываются как способность формирования, развития и трансформации необходимых компетенций для приспособления в разноразличной среде функционирования. Это важнейший элемент динамических способностей, реализуемый как умение (способность) фирмы успешно взаимодействовать и развивать существующие, формировать новые ресурсы для

реагирования и самое главное, по нашему мнению, анализировать конкурентные вызовы. Неопределенность внешней среды и ее вызовов является центральным моментом в моделировании динамических способностей. Для решения этих проблем возможно применение имитационного моделирования. В соответствии с концепцией Д. Дж. Тиса, динамические способности являются основополагающими для деятельности предприятия и проявляются исключительно в разнонаправленной внешней среде. Согласно же подходу сторонников эволюционной теории фирмы, динамические способности, с точки зрения проявления, актуальны всегда, даже когда отсутствует необходимость говорить об ускоренном росте в условиях конкуренции. Это обусловлено недостаточностью на современном этапе теоретико-методологических исследований, рассматривающих данную проблему. К сожалению, многие из них зачастую не отражают всю концептуальную глубину отмеченных проблем, а описывают технологические и организационные уклады в условиях, когда целый ряд компаний сохранил свою дореформенную производственную структуру, не всегда соответствующую условиям функционирования.

Вместе с тем необходимо отметить рост в последнее время значения вопросов реагирования предприятия на изменения среды деятельности и обоснования ее размеров. Это стало особенно актуальным при адаптации многопрофильных холдингов в среде функционирования, а также при консолидации активов при формировании крупных корпораций в целях реагирования на воздействия конкурентной среды. Выявились проблемы крупных компаний («Балтика», «Вимм-Билль-Данн» и др.), которые ранее строили стратегии на основе экономии от масштаба, а в новых условиях должны были освоить возможности экономии от разнообразия.

Управленческая культура на уровне крупной организации оперирует важностью сотрудничества как гаранта стабильности компании и возможности ее структурного сохранения в текущих локальных и макроэкономических, а также

социальных условиях.

Осуществление взвешенных решений, построенных на основе сотрудничества, способствует формированию надежного направления деятельности организации и благотворно влияет на затраты [Иванова, Савина, 2023]. То есть сотрудничество способно эффективно увязывать само в себе компоненты культурных ценностей и экономических интересов.

Организационная сущность заключается в том, что необходим коллектив, умеющий работать. Также необходимо оборудование, постоянное наблюдение за разработкой и реализацией.

Социальная суть основывается на механизме управления персоналом.

Правовая сущность заключается в точном соблюдении нормативно-правовых актов и иных документов.

Технологическая сущность отражает обеспечение всех сотрудников всем необходимым для эффективной работы [Иванова, Савина, 2023].

Для управленческой культуры компании сотрудничество является некоторым «пособником» в инновационной деятельности, поскольку на столкновении различных идей и интересов, которые при этом стратегически подчинены общей цели, строится успех и экономическая эффективность любой организации.

Внедрение инноваций в менеджменте крупных компаний предполагает разработку новых стратегий и практик, способствующих улучшению операционной эффективности, оптимизации бизнес-процессов и повышению качества продукции или услуг. Подобные инновации, как правило, включают в себя внедрение цифрового инструментария в менеджмент, выработку инновационных моделей управления, применение аналитических инструментов и системного подхода к принятию управленческих решений. Устоявшиеся практики управления клиентским опытом и организации внутренних процессов приводят к меньшей потребности во внедрении управленческих инноваций в данных областях для мультинациональных компаний по сравнению с российскими компаниями [Гусева, 2021].

Реформирование систем управления крупными предприятиями происходит на основе многочисленных методологий, накопленных в научном массиве за последние десятилетия. Более того, инновационный менеджмент и его важный компонент – проектный менеджмент являются собой отдельную и весьма актуальную дисциплину с высоким научным и практико-ориентированным потенциалом [Попова, 2023]. В то же время, продвигая технологические инновации, лидеры должны помнить о том, как нововведения могут усугубить неравенство в обществе [Егорова, 2020].

Для проектного менеджмента в части фундаментального и прикладного изучения компонентов организационной культуры представляется погружение ее в различные управленческие модели, которые в современном мире характеризуются многообразием и локальной уникальностью в отношениях масштабных экономических интересов.

Так, например, важная характеристика модели международного корпоративного управления немецкого типа – это ее закрытость, в отличие от англо-американской модели международного корпоративного управления.

Еще одно отличие немецкой модели от американской состоит в том, что совет директоров имеет двухуровневую конструкцию, включающую непосредственно правление и наблюдательный совет, который определяет состав правления, контролирует деятельность правления и работу всей корпорации.

Сравнительно с американской германская модель международного корпоративного управления отличается низкой ориентированностью на фондовые рынки и стоимость акций, так как она предусматривает самостоятельный контроль конкурентоспособности и результатов деятельности. Следует отметить, что законы Евросоюза дают возможность корпорациям использовать как одноуровневые, так и двухуровневые модели управления (американские/немецкие) [Яценко, 2019].

Модель семейного международного корпоративного управления является

противоположностью рыночной модели. Контроль над компаниями в семейной бизнес-группе устанавливается с помощью пирамидального построения самой группы, выпуска двойного класса акций и перекрестного владения акциями. Как правило, семейная управляющая компания контролирует целый ряд фирм, которые в свою очередь контролируют следующую группу компаний и т. д.

Несмотря на кажущуюся разность всех моделей организации крупных компаний, они все могут увязываться в процессе естественной культурной эволюции компании. Цепочка смены типов культуры по стадиям жизненного цикла фирмы выглядит следующим образом: культура профессионала (адхократическая) – компонента Т; культура лидера (семейная, клановая) – компонента S; бюрократическая (иерархическая) культура – компонента Р; культура предпринимателя (рыночная культура) – компонента Е [Аренков, 2023]. Данный процесс культурной эволюции компании может показаться свидетельством ценностной деградации организации в процессе ее экономико-культурного становления. Однако этот фактор в практической плоскости не всегда является актуальным, особенно в анализе национальной модели развития организаций в российской экономике.

Благоприятными факторами становления социальной ответственности бизнеса в России являются: исторические традиции социального служения предпринимательства, процессы глобализации, приводящие к распространению социальной ответственности и среди российских компаний, наличие мощных корпоративных структур, располагающих возможностями социальных инвестиций, повышение репутации компании и обеспечение доверия потребителя, конструктивное взаимодействие с органами государственной власти в целях обеспечения поддержки административными и информационными ресурсами [Рушева, 2019].

Основной тенденцией организационного развития в концепции стратегических изменений в современном управлении российских компаний является

переход от экономической модели управления в чистом виде (процесс, правила, цели, результаты) к модели ценностного управления (включающей в себя как технологию экономического управления, так и технологию управления ценностями), опирающейся на регулярный менеджмент, направленный на финансовые цели за счет разделяемых сотрудниками корпоративных ценностных ориентиров, формируемых при их непосредственном участии и развитии компетенций сотрудников и развитии коммуникаций [Руденко, 2019].

Главная, несколько абстрактная, но одновременно значимая характеристика представленных моделей заключается в том, что они все по-разному влияют на процесс принятия управленческих решений.

В процессе принятия управленческих решений в корпорации имеется ряд особенностей по сравнению с организациями других правовых форм. Традиционные для организаций технологии подготовки и реализации управленческих решений не позволяют руководителям корпораций в полной мере решать такие задачи, как организация работы коллективных органов управления корпорацией; организация управления дочерними и зависимыми компаниями, самостоятельными хозяйственными подразделениями, филиалами; организация управления в предпринимательских сетях, холдингах, финансово-промышленных группах, других интегрированных корпоративных системах; организация взаимодействия с акционерами, государ-

ственными органами, общественными организациями и другими участниками корпоративных отношений; организация управления устойчивостью корпоративных систем [Юсупова, 2022].

Именно поэтому особое значение приобретают сегодня корпоративные связи с персоналом. Внутренняя аудитория корпорации является наиболее активным носителем и транслятором информации о корпорации, и от степени ее лояльности, приверженности корпоративным ценностям напрямую зависят имидж и деловая репутация корпорации [Третьяков, 2021]. Лояльность имеет скорее мотивационный аспект, чем сугубо экономический, так как основополагающим в мотивации является ее взаимозависимость с потребностями конкретного работника, состоящая в необходимости их удовлетворения и достижении запланированного результата [Кирилина, 2019].

#### **Выводы**

Управленческая культура в крупной организации определяется значимой сложностью, где, с одной стороны, сложность характеризуется как многообразие культурологических процессов внутри самой организации, требующих постоянного контроля и ценностно-мотивационной согласованности, а с другой стороны, сложность определяется возможностью соотнесения крупной организации и самобытной культуры, для стабильности которой необходимо наличие некоторых базовых ценностных принципов с постоянной их поддержкой и управленческим контролем на этапе всех жизненных циклов развития компании.

#### **Список источников:**

1. Аренков И. А., Зябриков В. В., Шевазуцкий И. Р. Деловая культура во внутренней среде фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. №3. С. 402–436.
2. Герасимов К. Б. Модели и методы формирования региональных корпоративных структур // Вестник ГУУ. 2019. № 10. С. 93–101.
3. Гусева Н. И., Советкин Я. Д. Ключевые области внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке // Проблемы управления. 2021. № 2. С. 52–63.
4. Домовач З. В. Современная управленческая парадигма // Прикладные экономические исследования. 2021. № 1 (41). С. 4–13.
5. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Издательский

дом «Вильямс», 2004. 272 с.

6. Егорова М. Ю. Мировоззренческие ориентиры анализа развития современно-го производства // Гуманитарный вестник. 2020. № 2 (82). С. 4–15.
7. Захарова Т. И., Иванов А. А., Кокоулина О. П., Магомедова Г. М., Стюрина Д. Е. Формирование и поддержание культуры деловых отношений в организации: проблемы и перспективы // Инновации и инвестиции. 2022. № 12. С. 52–57.
8. Иванова И. Г., Савина В. А. Принятие управленческих решений, методы и инструменты // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11). С. 53–56.
9. Кирилина О. Н. Роль мотивации в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3 (14). С. 51–56.
10. Некрасов В. И. Взгляды Мориса Алле на эффективность в экономике рынков: идеи и условия // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2010. № 2. С. 18–22.
11. Петерс Э. Хаос и порядок на рынках капитала. Новый аналитический взгляд на циклы, цены и изменчивость рынка: Пер. с англ. М.: Мир. 2000. – 333 с.
12. Попова Е. В. Проектный менеджмент в управлении крупными организациями // Экономика строительства. 2023. № 5. С. 12–16.
13. Руденко И. В. Организационное развитие в концепции стратегических изменений в компании // Вестник СИБИТа. 2019. № 4 (32). С. 70–76.
14. Рушева А. В. Социальная ответственность бизнес-решений // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. № 1. С. 85–99.
15. Стиглиц Д. Ю. Глобализация: тревожные тенденции / Пер. с англ и примеч. Г. Г. Пирогова. М.: Мысль, 2003. 300 с.
16. Третьяков О. В. Совершенствование системы управления развитием персонала в условиях расширения коммуникационного пространства корпорации // Московский экономический журнал. 2021. № 7. С. 332–346.
17. Чибухчян М. С. Подходы к типологии организационной культуры: сравнительный анализ // Экономика и социум. 2019. № 1–2 (56). С. 305–318.
18. Юсупова С. М., Алавина Е. М. Особенности принятия управленческих решений в корпорациях // Гуманитарный научный журнал. – 2022. № 4–2. С. 48–59.
19. Яценко Е. А. Особенности международного корпоративного управления // Стратегии бизнеса. 2019. № 7 (63). С. 14–20.
20. Collis, D. J., and C. A. Montgomery. *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. IL: Irwin, 1997.
21. Goold M. C., Campbell A., Alexander M. *Corporate-level Strategy*. John Wiley & Sons: N. Y., 1994.

### References:

1. Arenkov I. A., Zybrikov V. V., Shevazutsky I. R. (2023) Business culture in the internal environment of a company *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika* [Bulletin of St. Petersburg University. Economy]. No. 3: 402–436. (In Russ.).
2. Gerasimov K. B. (2019) Models and methods of forming regional corporate structures *Vestnik GUU* [Bulletin GUU]. No. 10: 93–101. (In Russ.).
3. Guseva N. I., Sovetkin Ya. D. (2021) Key areas of implementation of management innovations in Russian and multinational companies operating in the Russian market *Problemy upravleniya* [Problems of management]. No. 2: 52–63. (In Russ.).
4. Domovach Z. V. (2021) Modern management paradigm *Prikladnyye ekonomicheskiye issledovaniya* [Applied economic research]. No. 1 (41): 4–13. (In Russ.).
5. Drucker P. F. (2004) Problems of management in the 21st century: Transl. from English. M.: Williams Publishing House. 272 p. (In Russ.).
6. Egorova M. Yu. (2020) Worldview guidelines for analyzing the development of modern production *Gumanitarnyy vestnik* [Humanitarian Bulletin]. No. 2 (82): 4–15. (In Russ.).

7. Zakharova T. I., Ivanov A. A., Kokoulina O. P., Magomedova G. M., Styurina D. E. (2022) Formation and maintenance of a culture of business relations in an organization: problems and prospects *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments]. No. 12: 52–57. (In Russ.).
8. Ivanova I. G., Savina V. A. (2023) Making management decisions, methods and tools *Delovoy vestnik predprinimatel'ya* [Business Bulletin of the Entrepreneur]. No. 1 (11): 53–56. (In Russ.).
9. Kirilina O. N. (2019) The role of motivation in personnel management *Biznes-obrazovaniye v ekonomike znaniy* [Business education in the economy of knowledge]. No. 3 (14): 51–56. (In Russ.).
10. Nekrasov V. I. (2010) Views of Maurice Allais on efficiency in the economics of markets: ideas and conditions *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i pravo»* [Bulletin of the Udmurt University. Series “Economics and Law”]. No. 2: 18–22. (In Russ.).
11. Peters E. (2000) Chaos and order in capital markets. A new analytical look at cycles, prices and market volatility: Trans. from English. M. : Mir. 333 p. (In Russ.).
12. Popova E. V. (2023) Project management in the management of large organizations *Ekonomika stroitel'stva* [Construction Economics]. No. 5: 12–16. (In Russ.).
13. Rudenko I. V. (2019) Organizational development in the concept of strategic changes in the company *Vestnik SIBITa* [Bulletin of SIBIT]. No. 4 (32): 70–76. (In Russ.).
14. Rusheva A. V. (2019) Social responsibility of business decisions *Vestnik PNIPU. Sotsial'no-ekonomicheskiye nauki* [Bulletin of PNIPU. Socio-economic sciences]. No. 1: 85–99. (In Russ.).
15. Stiglits D. Yu. (2003) Globalization: alarming trends / Trans. from English and notes. G. G. Pirogov. M.: Mysl. 300 p. (In Russ.).
16. Tretyakov O. V. (2021) Improving the personnel development management system in the context of expanding the corporation's communication space *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal]. No. 7: 332–346. (In Russ.).
17. Chibukhchyan M. S. (2019) Approaches to the typology of organizational culture: comparative analysis *Ekonomika i sotsium* [Economy and Society]. No. 1–2 (56): 305–318. (In Russ.).
18. Yusupova S. M., Alavina E. M. (2022) Features of making management decisions in corporations *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal* [Humanitarian scientific journal]. No. 4–2: 48–59. (In Russ.).
19. Yashchenko E. A. (2019) Features of international corporate governance *Strategii biznesa* [Business Strategies]. No. 7 (63): 14–20. (In Russ.).
20. Collis D. J. and C. A. (1997) Montgomery. Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. IL: Irwin.
21. Goold M. C., Campbell A., Alexander M. (1994) Corporate-level Strategy. John Wiley & Sons: N. Y.

Статья поступила в редакцию 11.01.2024; одобрена после рецензирования 16.02.2024; принята к публикации 21.02.2024.

The article was submitted 11.01.2024; approved after reviewing 16.02.2024; accepted for publication 21.02.2024.

#### **Информация об авторе**

Н. А. Бессонов – аспирант, Пятигорский государственный университет.

#### **Information about the author**

N. A. Bessonov – Postgraduate student, the Pyatigorsk State University.