

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

УДК 338.24.01

DOI 10.37468/2307-1400-2025-3-5-24

Управление корпоративной культурой и инновационное развитие организации

Артамонов Владимир Сергеевич¹

Лукин Владимир Николаевич^{2,3}

Мусиенко Тамара Викторовна^{2,3}

¹ АО «НПО Спецматериалов», Санкт-Петербург, Россия

² Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы МЧС России имени Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева, Санкт-Петербург, Россия

³ Социологический институт РАН, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Статья представляет собой аналитический обзор отечественных и зарубежных исследований управления корпоративной культурой, которая рассматривается как инструмент, играющий важную роль в успешном преодолении современных вызовов и рисков в различных сферах, включая риски технологического и инновационного развития.

В статье показано, что одним из приоритетных направлений исследований стало изучение типов корпоративной организационной культуры и соответствующих им целевых стратегий управления, направленных на обеспечение устойчивости, адаптивности и конкурентоспособности организаций.

Управление изменениями и формирование инновационной культуры в организациях становится еще одним приоритетом современных исследований по проблематике управления корпоративной культурой. Управление корпоративной коммуникацией рассматривается в качестве основы успешного внедрения инновационных изменений и устойчивости организации в динамичных условиях и условиях неопределенности.

Особо отмечена роль в управлении инновационным развитием современных корпоративных университетов. В этом контексте раскрыто значение исследований, посвященных обоснованию принципов и механизмов проведения продуманной и последовательной политики по формированию корпоративной культуры, корпоративного стиля, продвижению корпоративного имиджа и репутации.

В условиях активной цифровой трансформации, включая сферу образования, выявлена тенденция к исследованию цифровой корпоративной культуры, которая сегодня становится конкурентным преимуществом. Изучение параметров и индикаторов цифровой корпоративной культуры предстает в этой связи актуальной научной задачей.

Остаются востребованными дальнейшее формирование эмпирической базы и разработка теории корпоративной культуры. Аналитический обзор научной литературы подтверждает постепенное формирование соответствующей концептуальной и методологической базы исследования проблемы.

Цель проекта состоит в систематизации научных результатов соответствующих исследовательских работ, обобщении основных концептуальных и методологических решений в исследовании проблем управления корпоративной инновационной культурой, определении сложившихся и перспективных направлений исследования.

Методология. Использованы принципы методологии системного подхода, проведены качественный анализ, теоретическое обобщение.

Ключевые слова: организационная система, управление корпоративной культурой, инновационная корпоративная культура, управление изменениями, корпоративный стиль, корпоративный имидж, ценности.

Введение

В настоящее время корпоративная культура рассматривается как важный инструмент, играющий решающую роль в успешном преодолении современных вызовов и рисков в различных сферах, включая риски технологического и инновационного развития. Общей исходной посылкой предстает положение о корпоративной культуре как значимой области организационного управления, которая требует изучения, прежде всего в силу того, что корпоративная культура не является статичной, а динамично развивается и адаптируется с течением времени к современным тенденциям развития.

В то же время учитывается и еще одна, не менее значимая сторона корпоративной культуры, а именно ее роль в обеспечении устойчивости развития организации, а также ответственность за сохранение традиционных ценностей и идентичности.

Актуальность проблемы и её значимость подтверждается вниманием к ней как отечественных, так и зарубежных исследователей. На страницах нашего журнала и ряда других изданий опубликованы результаты работы ученых Университета, среди которых и авторы [см., напр., 1-6].

Аналитическая часть

Многоаспектность заявленной темы позволяет изложить её в нескольких логически связанных подразделах.

Культурное измерение корпоративной устойчивости и корпоративной ответственности

Аспекты динамичности и адаптивности, с одной стороны, и устойчивости, ответственности корпоративной культуры, с другой стороны, исследуются Робертом Гэри Стюартом-младшим (Robert Gary Stewart Jr.) через призму проблемы взаимовлияния глобальной корпоративной культуры и локальной культуры. В этом контексте проработан тезис о культурном измерении корпоративной устойчивости и корпоративной ответственности, и соответственно, раскрывается суть понятий корпоративной культурной устойчивости (Corporate Cultural Sustainability, далее – CCS) и корпоративной культурной ответственности (Corporate Cultural Responsibility, далее – CCR).

В исследовании обоснован вывод о том, что CCR и CCS дополняют друг друга в решении проблемы конфликта глобальной корпоративной культуры и локальной культуры. Корпоративная культурная устойчивость и корпоративная культурная ответственность рассматриваются автором как фактор управления устойчивым развитием организации в условиях распространения быстро развивающихся технологий.

Глобальная корпоративная культура может видоизменять локальную культуру, вследствие чего создаются риски в отношении формирования идентичности. В современном мире все большую актуальность приобретает соблюдение баланса между традиционным и современным. Р.Г. Стюарт-младший обосновывает особую роль в обеспечении такого баланса культурной составляющей корпоративной устойчивости и корпоративной ответственности в решении проблемы защиты локальных культур [7].

Аспекты динамичности и адаптивности корпоративной культуры исследуются также в работе И.И. Гарипова, Ю.С. Валевой, А.А. Ахметгареевой, Э.И. Галимовой, анализирующих роль корпоративной культуры в повышении конкурентоспособности и инновационной активности организаций и подчеркивающих её стратегическое значение. Особо отмечается адаптация корпоративных ценностей и влияние культуры на экономическую безопасность и социальную солидарность [8].

Культурное измерение корпоративной устойчивости и корпоративной ответственности в фокусе внимания и Мейбл Коста и Соломона Опаре (Mabel Costa, Solomon Opare). Динамичность и адаптивность корпоративной культуры подтверждается обоснованными авторами выводами о влиянии таких культурных норм, как поддержка инноваций, качества и командной работы, а также корпоративной культуры, ориентированной на технологии, на улучшение показателей организации.

Дальнейший анализ результатов выборки из 7199 наблюдений за организациями экологического профиля за период 2002-2018 годы показал, подчеркивают исследователи, что управлеченческая компетентность и институциональная ответственность влияют на взаимосвязь между корпоративной культурой и показателями эффективности организации, подтверждают влияние культуры на корпоративную устойчивость и этические нормы [9].

Этическая корпоративная культура

Корпоративная устойчивость связывается целым рядом исследователей с этической корпоративной культурой.

Вэйцян Чжао (Weiqiang Zhao) определяет корпоративную культуру как набор общепринятых в организации убеждений, ценностей и моделей поведения.

Отмечая, что все большее число организаций включают деловую этику в свою корпоративную культуру, В. Чжао подчеркивает, что формирование этической корпоративной культуры может повысить моральный дух сотрудников, снизить уровень неправомерных действий и улучшить корпоративный имидж, укрепить устойчивость организации.

Формирование этической корпоративной культуры связывается с необходимостью моделирования корпоративного поведения в соответствии с принципами деловой этики. Это предполагает соответствующее обучение сотрудников, содействие тому, чтобы они лучше понимали деловую этику и корпоративную культуру организации. Это тем более значимо, поскольку корпоративная культура в разных организациях различается в зависимости от национальной культуры, конкретного профиля деятельности, размера организационной системы и специфики руководства [10].

Разрабатываются различные комплексные программы тренингов, направленных на углубление понимания руководством организации основных принципов, лежащих в основе этичного поведения и способствующих формированию позитивной корпоративной культуры.

Акцент делается на формирование знаний и инструментов, необходимых для внедрения и поддержания этических стандартов в организациях, обеспечение их соблюдения и создания атмосферы открытости и доверия. Соответствующее обучение ориентировано на развитие этических корпоративных практик, что имеет практическое значение для укрепления этических основ организации и улучшения корпоративной культуры.

Мустафизур Рахман Масум (Mustafizur Rahman Masum) при этом справедливо полагает, что такая подготовка дает руководителям организации ценную информацию о динамике принятия этических решений, важности строгих этических рамок и стратегиях формирования позитивной и продуктивной корпоративной культуры [11].

Организационная культура, типы, ценности, стратегии управления

Важным фактором управления устойчивостью организационной системы предстает управление формированием корпоративной культуры с учетом анализа и определения ее фактического и востребованного типов. Для определения сложившегося и желаемого типов корпоративной культуры Сильвия Лоринцова, Рената Стасяк-Бетлеевская, Юстас Стреймикис, Златика Фулайтарова (Silvia Lorincova, Renata Stasiak-Betlejewska, Justas Streimikis, Zlatica Fulajtárová) использовали инструмент оценки организационной культуры. Эта методология позволила авторам определить основополагающие ценности организации и получить реалистичное представление о ее культуре.

Исследуя клановый тип корпоративной культуры, они приходят к выводу, что в обеспечении эффективного управления приоритетными выступают такие элементы организационной культуры, как наставничество, содействие и поддержка; сотрудничество и функциональная командная работа; соблюдение формальных правил, лояльность и взаимное доверие как факторы поддержания сплоченности коллектива; развитие сотрудников, их вовлеченность и заинтересованность, открытость и солидарность. Акцент на ключевых ценностях организационной культуры рассматривается в качестве предпосылки эффективности управлеченческой практики [12].

Важным направлением исследований стало изучение типов корпоративной организационной культуры и соответствующих им целевых стратегий управления, направленных на обеспечение конкурентоспособности организационных систем, путем укрепления их организационных возможностей, что, в свою очередь, обеспечивает их непрерывное развитие.

Изучается влияние спекулятивного типа корпоративной культуры на качественное развитие организаций, прежде всего на её инновационную деятельность.

Результаты исследования Бинь Ли, Хунлей Ли, Хунлей Ли, Гуанхань Сун, Цзяи Тао (Bin Li, Honglei Li, Honglei Li, Guanghan Sun, Jiayi Tao, КНР) показывают, что спекулятивная атмосфера в разных регионах Китая неодинакова, что приводит к неравномерному развитию компаний, расположенных в этих регионах [13].

Целью исследования Парк Севон, Хэн-Куол Ким, Чан Чжун Ли, Минкю Чхве (Sewon Park, Han-Youl Kim, Chang-Jun Lee, Minkyu Choi) определено изучение стратегий управления и типов корпоративной организационной культуры, которые могут повлиять на эффективность деятельности организаций, а также анализ влияния инвестиций в образование и профессиональную подготовку.

В числе стратегий управления изучены стратегия дифференциации результатов (Results Differentiation Strategy) и стратегия лидерства в затратах (Cost Leadership Strategy). Рассмотрены особенности влияния иерархического и инновационного типов корпоративной организационной культуры.

Обобщая данные корпоративных опросов по проблеме развития человеческого капитала, проведенных Корейским научно-исследовательским институтом профессионального образования и переподготовки, а также данные Корейской информационной службы, авторы проанализировали 6112 работников из 260 организаций.

Основными измерениями корпоративной эффективности были определены удовлетворенность организацией и приверженность организации.

Положительное влияние на удовлетворенность организацией оказали реализация стратегии дифференциации результатов (Results Differentiation Strategy) и инновационная культура (Innovative Culture), в то время как стратегия лидерства в затратах и иерархическая культура оказали отрицательное влияние.

С другой стороны, в случае с инвестициями в образование и профессиональную подготовку стратегия лидерства в затратах и иерархическая культура оказывали положительный эффект, в то время как стратегия дифференциации и инновационная культура имели отрицательный эффект.

С точки зрения организационной приверженности инновационная корпоративная культура имела положительный эффект, а иерархическая культура имела отрицательный эффект. В случае взаимодействия с инвестициями в образование и профессиональную подготовку положительный эффект имела только иерархическая культура.

В соответствии с полученными результатами С. Парк, Х.-К. Ким, Ч.-Дж. Ли, М. Чхве приходят к выводу, что инновационная культура положительно влияет на эффективность организационных систем. Кроме того, стратегия лидерства в затратах, иерархическая культура, инвестиции в образование и переподготовку улучшают корпоративные показатели, устойчивость и конкурентоспособность организаций. Оптимальными инструментами управления по повышению корпоративной эффективности в этой связи рассматриваются создание инновационной корпоративной культуры и инвестирование в образование и переподготовку в соответствии с типом организационной культуры [14].

Управление изменениями и формирование инновационной корпоративной культуры

Управление изменениями и формирование инновационной корпоративной культуры являются важнейшими задачами современных организаций. Соответствующий аспект находит отражение в работах исследователей самых различных стран.

Яна Димитрова (Yana Dimitrova, Болгария) подчеркивает, что устойчивость современной организации во многом определяется её корпоративной культурой, имеющей существенное

значение для повышения конкурентоспособности. Корпоративная культура способствует адаптации организации к требованиям динамично меняющейся среды, которые, в свою очередь, требуют внесения изменений в корпоративную стратегию и организационную структуру.

Устойчивость современной организационной системы определяется видением управления изменениями корпоративной культуры, готовностью принять идею изменений и воплощать в жизнь планы и политику инновационного развития [15].

В то же время, особо отмечается и другая составляющая корпоративной культуры, связанная с системой ценностей и играющая важную роль в обеспечении устойчивости организации. Поставив целью изучить организационную культуру и ценности организации Intel и их взаимосвязь с её стратегией реагирования на кризисные ситуации и управление изменениями, Сенг-Лун Кок, Супаправат Сирипипатханакул (Seng-Loong Kok, Supaprawat Siripipatthanakul, Малайзия) обосновывают тезис о том, что наличие устойчивой корпоративной культуры и ценностей оказывает положительное влияние на стратегию управления конфликтами и изменениями.

В исследовании также отмечена значимость организационной коммуникации, а интеграция корпоративной культуры и ценностей отнесены к важнейшим факторам успеха, способствующим процессу изменений для достижения устойчивой эффективности организации.

Именно устойчивая, основанная на сложившихся корпоративных ценностях и традициях, организационная культура, способная адаптироваться к изменениям, связанным с динамикой технологического прогресса, имеет жизненно важное значение для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости организации. Этую особенность корпоративной культуры следует учитывать в моделях и стратегиях управления изменениями, приходят к выводу исследователи [16].

Ценности и методики диагностики корпоративной культуры

В то же время исследователи отмечают и инерционный эффект влияния ценностей, обычаев и норм корпоративной культуры. В соответствии с эмпирическими данными в исследовании Гэри ГORTона и Александра К. Зентефис (Gary Gorton, Alexander K. Zentefi) подчеркивается, что корпоративную культуру трудно изменить. В определенном смысле корпоративная культура порой более эффективна и надежна для решения тех или иных корпоративных задач, чем развернутые детальные контракты. В этом отношении становится оптимальным выбор в пользу корпоративной культуры в качестве организующего механизма корпоративного управления [17].

Именно ценностная составляющая определяется в качестве основы корпоративной культуры, развитие которой и должно формировать ценность труда и ценность принадлежности к своей организации, что, в свою очередь, должно соответствовать её стратегии и целям развития.

Лариса Сергеевна Ковальzon, Элина Азатовна Сайтмаметова, Виктория Алексеевна Юрко (Larisa Sergeevna Koval'zon, Elina Azatovna Saitmametova, Viktoriya Alekseevna Yurko) выявляют отличительные особенности развитой корпоративной культурой, к которым относят обучение и мотивацию сотрудников воспринимать работу в организации как образ жизни, обеспечение приверженности персонала идеям и ценностям организации.

К видимым внешним признакам корпоративной культуры отнесены корпоративная символика, организационные церемонии и атрибуты, специфика рабочей обстановки и другая символика. На уровне духовной культуры – это ценности и нормы, которые определяют и регулируют поведение сотрудников. Ценности, тесно связанные с визуальными образцами, отражают внутреннюю философию организации и стратегию ее развития, подчеркивают исследователи. Также подчеркивается важность совместности корпоративной культуры и стратегии развития организации.

В этой связи отмечается, что нормы, образцы корпоративного поведения, реализуемые через корпоративную культуру, являются инструментами управления персоналом. Корпоративная культура при этом выступает в качестве инструмента институционального управления.

В соответствии с этим положением исследователями обоснован вывод о необходимости целенаправленного формирования и развития корпоративной культуры, в процессе управления

которой основным должно быть создание ценностной составляющей, связанной со стратегией развития организации [18].

В целом, учёные отмечают, что современная парадигма системы управления рассматривает корпоративную культуру как особый инструмент, обеспечивающий мотивацию всего персонала на реализацию общих целей организации.

Исследование системы корпоративной культуры образовательного учреждения и её особенностей позволило Сапожниковой С.М., Чудаковой С.А. (Sapozhnikova S.M., Chudakova S.A.), разработать методику диагностики корпоративной культуры и провести на этой основе анализ уровня корпоративной культуры учебного заведения, оценить соответствующую систему управления [19].

Довольно широко в исследованиях по соответствующей проблематике применяется методика диагностики корпоративной культуры, разработанная У. Париком (Udai K. Pareek). Профиль ОСТАРАСЕ (Openness, Confrontation, Trust, Authenticity, Proaction, Autonomy, Collaboration, and Experimentation), созданный им, описывает восемь основных принципов эффективной корпоративной культуры: открытость, конфронтация, доверие, аутентичность, проактивность, автономия, сотрудничество и экспериментирование.

На основе анализа вторичных данных монографий, авторитетных научных журналов и статей, связанных с организационной культурой и культурой ОСТАРАСЕ, Ульфат Андраби и Приянка Чиббер (Ulfat Andrabi, Priyanka Chibber, India) обосновывают положение, согласно которому на успех организации частично влияет совместимость сотрудников с корпоративной культурой. Организационная культура рассматривается авторами как совокупность операционных принципов, которые определяют поведение сотрудников в рамках организации. Действия людей продиктованы их убеждениями, ценностями и установками, которые скрыты за их видимым поведением [20].

Профиль ОСТАРАСЕ как инструмент, который дает общее представление о корпоративной культуре, позволяют, считают Рохини Кришна и Харикришнан Венугопал Наир (Rohini Krishna, Harikrishnan Venugopal Nair), определять слабые и сильные стороны корпоративной культуры для разработки эффективной политики по управлению кадровым потенциалом, что также помогает в развитии конкурентных преимуществ и достижении желаемых результатов деятельности организаций в долгосрочной перспективе [21].

В рамках изучения организационной культуры многие исследователи обращаются к концепции и модели Эдгара Шейна (Edgar Schein), основанной на классификации ее элементов по трем основаниям.

В этой модели профессор Массачусетского технологического института Э. Шейн предлагает структуру корпоративной культуры как состоящую из следующих трех уровней:

- а) артефакты,
- б) принятые убеждения и ценности,
- в) базовые допущения (т.е. глубоко укоренившиеся убеждения).

Согласно Э. Шейну, первый компонент, а именно артефакты, представляют собой поверхностный уровень, с которым потенциальному пользователю этой модели приходится иметь дело.

К артефактам отнесены такие атрибуты, как здания (помещения и офисы), оборудование, награды и признание заслуг, дресс-код сотрудников, способы взаимодействия сотрудников друг с другом и с внешними представителями различных групп заинтересованных сторон, документация (слоганы, заявления о миссии/видении и другие принципы работы), технологии, рабочий климат, рабочие процессы, организационные структуры и другие атрибуты.

Второй уровень организационной культуры в этой модели представляют собой общепринятые убеждения и ценности. Они воплощают продвигаемую корпоративную культуру организаций. Эти убеждения и ценности обычно поддерживаются ведущими лидерами общественного мнения. Смыслоное значение корпоративных убеждений и ценностей может проявляться в лозунгах, заявлениях о миссии, видении и кредо организации, политике организации, целях и стратегиях, продвигаемых ее руководством. Шейн отмечает, что если

принятые убеждения и ценности согласуются с основополагающими предположениями (т.е. с третьим, глубинным культурным уровнем), то преобразование этих ценностей в философию организации как основы ее деятельности может помочь в решении проблемы внутренней интеграции членов группы. Таким образом, создается источник идентичности сотрудников организации.

Третий, глубинный уровень корпоративной культуры составляют базовые допущения (укоренившиеся убеждения). Это культурные атрибуты, которые являются основным источником доминирующих ценностей и поддерживающей их деятельности в организации. Это своего рода «неписанные правила», предположения о природе человека, предположения относительно человеческих взаимоотношений и иные атрибуты [22].

К настоящему времени накоплен опыт применения этой модели на практике в рамках решения задач создания корпоративной сплоченности и повышении эффективности организационных систем различного профиля. В то же время в фокусе внимания остаются и теоретические аспекты концепции корпоративной культуры Эдгара Х. Шейна. Так, Кирилом Димитровым (Kiril Dimitrov, Болгария) определены и проанализированы перспективные направления разработки модели [23].

Основываясь на теоретическом подходе Эдгара Х. Шейна к аспектам корпоративной культуры, Шухуэй Лян и Сян Гао (Shuhui Liang, Xiang Gao, КНР) исследуют механизм влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса китайских компаний с точки зрения культуры корпоративного управления во внешней среде и культуры корпоративного управления во внутренней среде. Ш. Лян и С. Гао рекомендуют результаты проведенного исследования в качестве теоретического и практического руководства для китайских компаний по укреплению культуры адаптации к внешней среде и внутренней культуры корпоративного управления, подчеркивая при этом необходимость проведения дальнейших эмпирических исследований на основе подхода Эдгара Х. Шейна.

Корпоративная культура играет жизненно важную роль в создании корпоративной сплоченности и повышении эффективности бизнеса. Во многих случаях влияние корпоративной культуры на эффективность бизнеса не является прямым, но существует ряд промежуточных механизмов воздействия. Большинство современных академических кругов изучают механизм влияния корпоративной культуры на эффективность бизнеса с точки зрения динамического соответствия.

Тем не менее, существует недостаток результатов исследований, основанных на теоретических аспектах корпоративной культуры Шейна.

Китайские учёные проводят эмпирическое исследование, используя в качестве выборки данные компаний, акции которых котируются на Шанхайской фондовой бирже Китая и Шэньчжэньской фондовой бирже.

Результаты двоякие.

Во-первых, адаптивность предприятия к внешней среде оказывает существенное и положительное влияние на средневзвешенную доходность чистых активов в финансовом измерении; это оказывает существенное и положительное влияние на удовлетворенность клиентов в нефинансовом измерении.

Во-вторых, культура внутреннего корпоративного управления оказывает значительное положительное влияние на средневзвешенную рентабельность чистых активов, соотношение долга к собственному капиталу, прибыль на акцию в финансовом аспекте, процент высокообразованных сотрудников, уровень удовлетворенности клиентов и нефинансовые аспекты. Доля высокообразованных сотрудников, удовлетворенность клиентов, уровень удержания клиентов и инвестиции в НИОКР в процентах от операционного дохода в нефинансовых измерениях оказывают значительное положительное влияние [24].

Перспективность такого направления научных исследований, как разработка методов измерения различных аспектов корпоративной культуры подчеркивают Гэри Гортон, Джиллиан Греннан и Александр К. Зентефис (Gary Gorton, Jillian Grennan, Alexander K. Zentefis).

Эмпирические показатели культуры, среди прочего объясняют, считают авторы, слияния и поглощения, корпоративное принятие рисков и неэтичное поведение, наблюдаемое в организациях.

Исследователями обосновывается тезис о том, что разделение корпоративной культуры на составляющие – это оптимальный способ ее эмпирического исследования.

Корпоративная культура рассматривается при этом как всеобъемлющий термин, который включает в себя множество элементов, таких как нормы, ценности, знания и обычаи.

Актуальным и своевременным представляется вывод авторов о необходимости обоснования теории корпоративной культуры, которая все еще находится в стадии разработки. Теория корпоративной культуры и процесса принятия корпоративных решений рассматривается как соответствующая практическим реалиям развития организаций в современных условиях [25].

Особое внимание уделяется исследованию влияния национальных культур собственно на корпоративные культуры, а также на системы управления организациями и принятие управленческих решений.

Изучая влияние конфуцианской культуры на корпоративное управление и опираясь на анализ полученных эмпирических данных, Сянхун Ву, Мэн Хао, Ди Ву, Ричард Дж. Сколник (Xianghong Wu, Meng Hao, Di Wu, Richard J. Skolnick) обосновывают вывод о том, что неформальная система корпоративного управления, основанная на конфуцианской культуре, оказывает заметное влияние на принятие решений и подтверждает свою ценность и эффективность [26].

К соответствующим оценкам относительно положительного влияния конфуцианской культуры на эффективность организации также склоняются Юнмин Дэн и Сипенг Цзэн (Yongming Deng, Sipeng Zeng) [27].

К собственным, несколько иным выводам о роли национальной культуры и её влиянии через корпоративную культуру на системы управления организационными системами приходят Ахмед Аль Мубарак и Эвангелос Джуврис (Ahmed Al Mubarak, Evangelos Giouvis), которые выявляют сдерживающее влияние уровня неопределенности на взаимосвязь между национальной культурой и корпоративными инвестициями.

Исследуя взаимосвязь между национальной культурой, неопределенностью и корпоративными инвестиционными решениями, авторы отмечают, что в периоды повышенной неопределенности страны с высоким уровнем дохода снижают долгосрочные инвестиции, особенно в такие рискованные инвестиции, как научные исследования и разработки, а не в капитальные затраты. Соответственно, риски, связанные с неопределенностью оказывают более значительное и последовательное воздействие на принятие управленческих решений относительно корпоративных инвестиций, чем другие факторы, связанные культурными аспектами, религиозными и институциональными особенностями национальной культуры [28].

Управление инновационной культурой

Фактором неопределенности и связанных с нею рисков выступают инновации и связанные с ними изменения.

Управление изменениями и формирование инновационной культуры в организациях становится еще одним приоритетом современных исследований по проблематике управления корпоративной культурой. Сергей Тарасов (Sergei Tarasov, Россия), рассматривая роль коммуникации в этих процессах, подчеркивает её влияние на восприятие изменений и инновационный климат в коллективе.

Заслуживают внимания выявленные автором ключевые аспекты коммуникации, способствующие успешному управлению изменениями и формированию инновационной культуры в организационных системах. К ключевым аспектам коммуникации, содействующим успешному внедрению изменений и оказанию положительного влияния на организационную культуру, отнесены в качестве приоритетных культура доверия, вовлечение сотрудников в инновационную деятельность и решение задач организаций, а также в достижение общих целей.

В соответствии с этим, автором определены конкретные стратегии и тактики эффективной коммуникации в контексте управления изменениями. Стратегия укрепления доверия между сотрудниками основывается на создании прозрачных и открытых каналов коммуникации, которые способствуют доверию и снижению сопротивления коллектива организации изменениям.

Стратегия вовлечения сотрудников в достижение общих целей предполагает повышение роли коммуникации в объединении различных заинтересованных сторон на основе последовательного и конкретного формирования общего видения изменений, в том числе в инновационной сфере, что способствует сотрудничеству между подразделениями и уровнями корпоративной иерархии.

С. Тарасовым рассмотрен преобразующий потенциал коммуникации в формировании инновационной корпоративной культуры. Его реализация способствует стимулированию креативности и генерированию идей, созданию благоприятной среды, в которой поощряются эксперименты и принятие рисков.

К эффективным методам коммуникации, обеспечивающим вовлечение сотрудников в процесс изменений, их активное участие и приверженность целям организации исследователем отнесены такие методы, как регулярное обновление, механизмы обратной связи и интерактивные форумы, которые позволяют сотрудникам высказывать свои идеи и предложения, что в конечном итоге повышает качество и устойчивость инициатив по тем или иным преобразованиям.

В целом, результаты исследования С. Тарасова подтверждают глубокое влияние коммуникации на формирование и развитие благоприятной организационной культуры, способствующей инновациям и адаптации. Всесторонний анализ и практические выводы автора подчеркивают важность управления корпоративной коммуникацией как основы успешного внедрения инновационных изменений и устойчивости организации в динамичных условиях [29].

Представляется неслучайным внимание исследователей к изучению роли коммуникации в формировании инновационной корпоративной культуры. К. Тахтарова (K. Takhtarova) отмечает необходимость углубления теоретических аспектов и методологических подходов исследования процесса управления коммуникациями в системе корпоративной культуры, в частности в высших учебных заведениях.

К. Тахтарова исходит из того, что в современных условиях коммуникационный менеджмент является частью общего процесса функционирования самого учебного заведения как отдельной организации, фиксируя тенденцию к обновлению инновационных форм коммуникаций и развитию корпоративной культуры.

В качестве одного из механизмов коммуникационного менеджмента рассматривается внедрение инновационных форм и объединение их в единую цепочку управления коммуникациями. Достижение качественных результатов управления коммуникационным процессом предполагается за счет использования информационных ресурсов, обеспечивающих эффективное управление коммуникациями, а также благодаря принятию решений относительно оптимальных условий, которые станут залогом слаженной работы всего коллектива и коммуникативного взаимодействия участников образовательного процесса в системе корпоративной культуры [30].

Большое внимание в современных исследованиях уделяется природе и инструментам управления корпоративной культурой для построения устойчивой успешной организационной системы. Эрик Фламхольц и Рэндл Ивонн (Eric Flamholtz, Randle Yvonne, США) рассматривая природу корпоративной культуры, определяют ее ключевые элементы и то, как культура проявляется в развитии организации.

Исследователями выявлены пять ключевых аспектов, которые непосредственно влияют на успех организации. Это – ориентация на клиента, ориентация на сотрудников, стандарты работы и подотчетность, стремление к инновациям и изменениям, а также ориентация на

процессы. Э. Фламхольц и Р. Ивонн обосновывают тезис о необходимости управления процессом изменения корпоративной культуры и выбора соответствующих инструментов с учетом выявленных ключевых факторов в целях поддержания устойчивости и эффективности организации [31].

Вместе с тем, корпоративная культура оказывает влияние и определяет особенности систем управленческого контроля организации. Ву Тхи Ким Дуонг, Данг Тхи Бак (Vu Thi Kim Dung, Dang Thi Bac, Вьетнам) исходят из понимания корпоративной культуры как включающей в себя понимание стратегической перспективы развития организации, ее позиционирование и поведение, стиль общения и отличительные особенности. Корпоративная культура рассматривается при этом как один из основных элементов, способствующих успеху организации.

Исследуя на основе методологии сочетания количественного и качественного подходов воздействие корпоративной культуры на систему внутреннего контроля организации, В.Т.К. Дуонг и Д.Т. Бак показали, что факторы корпоративной культуры, такие как креативная культура, влияют на эффективность систем внутреннего контроля и управления организацией [32].

Тем не менее, роль организационной культуры в системах управленческого контроля организаций, которые ориентированы на корпоративную устойчивость, остается недостаточно изученной проблемой. Эгберт Уилкс, Коос Вагенсвельд, Ян Йонкер (Egbert Wilkes, Koos Wagenveld, Jan Jonker, Нидерланды) указывают на востребованность дальнейших эмпирических исследований, касающихся проектирования систем управленческого контроля, направленного на обеспечение устойчивости организационных систем, и роли в этом корпоративной культуры, в частности [33].

Управление корпоративным стилем и корпоративным имиджем университетов

Особое место в управлении развитием современного корпоративного университета принадлежит разработке стратегии и проведению продуманной и последовательной политики по формированию корпоративной культуры, корпоративного стиля, продвижению корпоративного имиджа и репутации.

Корпоративный стиль

Подчеркивая ценность корпоративного стиля, корпоративного имиджа и репутации как стратегического ресурса, Сэмюэл Авуа, Гилберт Ансогленанг, Суук Лаар (Samuel A Awuah, Gilbert Ansoglenang, Suuk Laar) исследуют факторы, определяющие их формирование.

Корпоративный стиль университетов исследователи рассматривают как основу для успешной коммуникации с различными заинтересованными сторонами.

Корпоративный стиль в этом случае понимается как совокупность составляющих, которые включают стратегию, философию, историю организации, сферу деятельности, тип предлагаемых услуг, корпоративную индивидуальность, а также все формы внутренних и внешних коммуникаций.

Отмечая, что корпоративный стиль долгое время ассоциировался с тем, что сейчас возможно называть визуальной идентификацией, которая представляет собой логотип и другие формы символики, используемые организацией, авторы склонны определять их лишь как часть процесса формирования и презентации корпоративного имиджа, ведущего к его позитивному восприятию заинтересованными сторонами и корпоративными ассоциациями.

Исследователи сосредоточены на изучении не только факторов, определяющих корпоративный стиль университета, но и на способах, с помощью которых ключевые заинтересованные стороны или действующие лица могут внести свой вклад в улучшение его корпоративного стиля.

Корпоративная идентичность

Корпоративную идентичность авторы определяют как публичный имидж организации, который распространяет корпоративная организация. Он формируется внутри организации заинтересованными сторонами и демонстрируется во внешних коммуникациях.

Авторы разделяют позицию, получившую распространение в научной литературе, согласно которой корпоративная репутация высших учебных заведений заключается в их более широкой ответственности за преподавание, научные исследования и вовлечение общественности. Иными словами, важным фактором, определяющим корпоративную репутацию, является подход, когда управление высшими учебными заведениями сосредоточено на трех ключевых функциях – преподавании, научных исследованиях и вовлечении общественности – для того, чтобы справляться с вызовами возросшей конкуренции.

Представляя Университет исследований в области развития (далее – UDS), созданный в 1992 году с целью приблизить университетское образование к регионам Северной Ганы, С. Авуа, Г. Ансогленанг, С. Лаар провели опрос с использованием некоторой выбранной категории сотрудников и студентов UDS. Исследование основано на данных опроса 205 респондентов, состоящих из профессорско-преподавательского состава, административного персонала и студентов.

По результатам опроса выделена в качестве одного из важнейших факторов корпоративного стиля активность персонала, помогающего руководству во всех формах продвижения корпоративного имиджа университета. С этим утверждением согласились 92,06 процента опрошенных респондентов. По мнению респондентов, сотрудники всех подразделений и кафедр университета должны играть более активную роль в продвижении университета.

Эта роль, по их мнению, включает в себя участие в национальных и международных конференциях и обеспечение на них присутствия университета; написание статей для научных журналов; установление связей и сотрудничество с авторитетными высшими учебными заведениями; привлечение внимания к исследовательским работам, имеющим международное и национальное значение, и публикация их на веб-сайте университета.

Что касается утверждения о том, что программы и проекты, эффективно осуществляемые сотрудниками, способствуют формированию положительного имиджа университета, то с этим утверждением согласны 84,13 процента респондентов.

На основе полученных результатов об этих и других факторах, а также способах обеспечения корпоративного стиля, С. Авуа, Г. Ансогленанг и С. Лаар предложены следующие рекомендации:

- одним из способов создания качественного корпоративного стиля является сеть партнерств. Следовательно, управление в университете должно исходить из задачи создания корпоративного стиля высокого стандарта с помощью расширения сети своих партнерских связей;
- управление должно ориентироваться на продвижение корпоративного имиджа посредством его социальной деятельности, такой как публичные лекции и другие мероприятия;
- высокий академический уровень и конкурентоспособность университета на национальном, региональном и международном уровне обеспечивается при условии, если главной заботой руководства учебного заведения является качество персонала;
- управление формированием качественного стандарта корпоративного стиля предполагает последовательную политику руководства в обеспечении благоприятной среды преподавания и обучения, которая повысит качество работы персонала, что приведет к качественному уровню подготовки выпускников;
- эффективное управление корпоративным стилем университета предполагает периодический анализ результатов разработанной политики и программы, их соответствия поставленной цели (целям) продвижения корпоративного имиджа и дополнительные меры для его укрепления или внесения изменений там, где это необходимо;
- качественное управление предполагает использование в качестве средства продвижения корпоративного стиля университета систему мер по поощрению и поддержке руководством научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и других подразделений;

■ использование руководством потенциала выпускников университета для создания корпоративного имиджа рекомендуется как эффективное средство его продвижения и создания соответствующей корпоративной репутации [34].

Помимо традиционной визуальной идентификации в виде логотипов и иных форм символики как важной составляющей формирования и презентации корпоративного имиджа, действенным средством управления этим процессом стали корпоративные веб-сайты.

Озлам Ишик (Özlem Işık, Турция) исходит из того, что корпоративные веб-сайты являются одним из наиболее эффективных инструментов продвижения корпоративной идентичности и корпоративной культуры в целом, а также коммуникации организации со своей целевой аудиторией, в частности. Помимо того, что они являются эффективными инструментами внешней коммуникации, корпоративные веб-сайты также поддерживают внутренние корпоративные коммуникации и помогают в формировании собственного корпоративного стиля. Университеты используют веб-сайты для коммуникации со своими внутренними и внешними партнерами и, следовательно, используют веб-сайты в качестве инструментов продвижения собственного стиля и имиджа.

В этом отношении корпоративный стиль – это в немалой степени результат спланированного процесса использования инструментов и приложений веб-сайтов корпоративных организаций, что важно и необходимо с точки зрения представления о текущей ситуации в организации и составления прогнозов на будущее.

В своем исследовании О. Ишик, проанализировав веб-сайты университетов, вошедших в десятку лучших по академической успеваемости методом контент-анализа в контексте аспектов культурной идентичности, обращает внимание на то, что на всех корпоративных веб-сайтах этих университетов размещены приложения, обеспечивающие корпоративные коммуникации и их инструменты, а также элементы визуализации университетского корпоративного стиля.

Получили распространение приемы, отмечает по результатам исследования О. Ишик, позволяющие сделать веб-сайты интересными, в частности, это использование анимированных изображений; размещение элементов корпоративной культуры на персональных страницах преподавателей; размещение элементов корпоративной деятельности с целью информирования об изменениях в этой деятельности; акцент на представлении в компонентах корпоративной структуры и идентичности сотрудников высшего руководства организации. Характерно, что компоненты корпоративной структуры и идентичности университетов имеют схожие черты, следовательно, считает возможным полагать О. Ишик, что они приобретают отраслевую идентичность.

Для разработки обоснованных рекомендаций по управлению корпоративным стилем и имиджем исследователь видит необходимость дальнейших исследований на основе сравнительного анализа частных и государственных университетов, а также компаративного анализа контекста различных тем веб-сайтов национальных университетов и университетов, действующих за рубежом [35].

Очевидно, что современный этап общественного развития характеризуется активной цифровой трансформацией всех секторов экономики и, в частности, сферы образования, что проявляется в деятельности прежде всего корпоративных университетов.

Успешная цифровая трансформация требует цифровой корпоративной культуры, которая становится конкурентным преимуществом предпринимательского университета. Изучение параметров и индикаторов цифровой корпоративной культуры предстает сегодня актуальной научной задачей.

Так Марианна Лукашенко и Татьяна Добровольская поставили себе целью выявление таких параметров и индикаторов, рассмотрение специфики предпринимательского университета, обоснование того, что его цифровая трансформация является конкурентным преимуществом. В фокусе внимания исследователей соответствующий анализ цифровой корпоративной культуры и значений ее показателей в предпринимательских университетах.

Обосновывая параметры и индикаторы цифровой корпоративной культуры, М. Лукашенко и Т. Добровольская к таким параметрам относят: наличие цифровой системы управления обучением, образовательной платформы, образовательных и коммуникационных приложений, использование цифровых образовательных сервисов, наличие разработанной стратегии цифровой трансформации университета, цифровой компетентности студентов, сотрудников, преподавателей. На основе анализа веб-сайтов, приложений и образовательных платформ исследователями определены значения показателей цифровой корпоративной культуры ведущих предпринимательских университетов [36].

В условиях усилившейся конкуренции между университетами имидж университета и его идентичность приобрели первостепенное значение. Перед университетами стоит задача привлечь лучших студентов, и корпоративный стиль становится фактором успеха на образовательном рынке.

В научной литературе появляется все больше публикаций, в которых обращается внимание на то, что такое корпоративный стиль, каковы его виды, более того, основное внимание уделяется тому, как измерить корпоративный стиль университета. Корпоративный стиль рассматривается в качестве ключевого фактора успеха университета, поскольку он привлекает внимание заинтересованных сторон визуализацией идентичности организации и отражает опыт взаимодействия партнеров университета.

Отмечая значимость корпоративной идентичности и стиля университета, Сильвена Денчева (Silvena Dencheva, Болгария) изучает, во-первых, сущность и типы корпоративного стиля, во-вторых, фокусируется не только на факторах, влияющих на создание фирменного стиля университета, но и обращает внимание на инструменты по его изменению, в-третьих, разрабатывает методики измерения корпоративного стиля университета [37].

В условиях конкуренции на рынке образовательных услуг университеты применяют различные стратегии для привлечения студентов. Корпоративная идентичность и имидж университетов становятся все более важными в маркетинге университетов. Вместе с тем, иногда складывается несоответствие между корпоративной идентичностью университета и соответствующим корпоративным стилем, с одной стороны, и корпоративным имиджем, с другой, что может привести к неудовлетворительным маркетинговым результатам.

В этом отношении представляет интерес исследование Нана Дансо Боафо, Фреда Агьяпонга, Присциллы Асаре и Грейс Ампонса (Nana Danso Boafo, Fred Agyapong, Priscilla Asare, Grace Amponsah, Гана), целью которого стала оценка баланса между корпоративным стилем и корпоративным имиджем и влияния такого баланса на маркетинговые показатели университетов в Гане.

Результаты опроса 575 (пятьсот семьдесят пять) респондентов показали баланс между корпоративным стилем и корпоративным имиджем, что положительно повлияло на маркетинговые показатели частных университетов Ганы. По результатам анализа научных результатов исследователями рекомендовано учитывать в стратегиях управления корпоративной культурой создание оптимального соответствия между своим корпоративным стилем и корпоративным имиджем, поскольку именно они в немалой степени влияют на маркетинговые показатели университетов. В этом плане необходимо, чтобы все сотрудники понимали взаимосвязь между корпоративным стилем и корпоративным имиджем учебного заведения и ее влияние на маркетинговые показатели университета [38].

Е.Д. Казакова (Е.Д. Kazakova, Россия) определяет предметом своего исследования роли корпоративной культуры как важного инструмента в управлении человеческими ресурсами организаций. Чтобы предоставить соответствующие данные, она использует накопленный опыт исследовательской работы ученых из разных стран. Автор приводит основные идеи и статистические показатели, которые наглядно демонстрируют особенности корпоративной культуры и ее важность для управления персоналом [39].

Заключение

Важным направлением научных исследований сегодня остаются аспекты динамичности и адаптивности, с одной стороны, и устойчивости, ответственности корпоративной культуры, с другой стороны. Корпоративная культурная устойчивость и корпоративная культурная ответственность рассматриваются как фактор управления устойчивым развитием организации в условиях распространения быстро развивающихся технологий и инновационного развития.

Корпоративная устойчивость связывается целым рядом исследователей с этической корпоративной культурой. Формирование этической корпоративной культуры определяет необходимость моделирования корпоративного поведения в соответствии с принципами деловой этики.

Приоритетным направлением исследований стало изучение типов корпоративной организационной культуры и соответствующих им целевых стратегий управления, направленных на обеспечение конкурентоспособности организаций.

В фокусе внимания исследователей клановый тип корпоративной культуры, инновационная корпоративная культура, иерархическая культура и другие типы.

Управление изменениями и формирование инновационной корпоративной культуры являются важнейшими задачами современных организаций. Соответствующий аспект адаптивности к изменениям находит отражение в работах исследователей самых разных стран.

Отмечается составляющая корпоративной культуры, связанная с системой ценностей, как играющая важную роль в обеспечении устойчивости организационных систем при условии реализации соответствующей стратегии реагирования на кризисные ситуации и управлении изменениями.

Именно ценностная составляющая (ценности, обычаи и нормы) определяется в качестве основы корпоративной культуры. Исследователями обоснован вывод о необходимости целенаправленного формирования и развития корпоративной культуры, в процессе управления которой основным должно быть создание ценностной составляющей, связанной со стратегией развития организации.

Современная парадигма системы управления рассматривает корпоративную культуру как особый инструмент, обеспечивающий мотивацию всего персонала на реализацию общих целей организации.

Отмечается перспективность такого направления научных исследований, как разработка методов измерения различных аспектов корпоративной культуры. Разрабатываются модели и методики диагностики корпоративной культуры.

Применяется профиль ОСТАРАСЕ У. Парика как инструмент, который дает общее представление о корпоративной культуре и позволяет определять ее слабые и сильные стороны для разработки эффективной политики по управлению кадровым потенциалом, что также помогает в развитии конкурентных преимуществ и достижении желаемых результатов деятельности организации в долгосрочной перспективе.

В рамках изучения организационной культуры многие исследователи обращаются к модели Эдгара Шейна, которую рекомендуют в качестве теоретического и практического руководства по укреплению культуры адаптации организации к внешней среде и развитию внутренней культуры корпоративного управления.

Накопленный опыт эмпирических исследований обуславливает необходимость обоснования теории корпоративной культуры, которая всё ещё находится в стадии разработки. Теория корпоративной культуры и процесса принятия корпоративных решений рассматривается как соответствующая практическим реалиям развития организационных систем в современных условиях.

Особое внимание уделяется исследованию влияния национальных культур собственно на корпоративные культуры, а также на системы управления организациями и принятие управленических решений. Так, в научной литературе представлены результаты исследований относительно влияния конфуцианской культуры на эффективность организации.

Управление изменениями и формирование инновационной культуры в организациях становится еще одним приоритетом современных исследований по проблематике управления корпоративной культурой. Управление корпоративной коммуникацией рассматривается в качестве основы успешного внедрения инновационных изменений и устойчивости организации в динамичных условиях.

К ключевым аспектам коммуникации, способствующим успешному внедрению изменений и оказанию положительного влияния на организационную культуру, отнесены культура доверия, вовлечение сотрудников в инновационную деятельность и решение задач организации, а также в достижение общих целей.

Особое место в управлении инновационным развитием занимает современный корпоративный университет. В свою очередь, важная роль в обеспечении эффективности инновационного развития университетов принадлежит разработке стратегии и проведению продуманной и последовательной политики по формированию корпоративной культуры, корпоративного стиля, продвижению корпоративного имиджа и репутации.

Современный этап общественного развития характеризуется активной цифровой трансформацией, включая сферу образования, что проявляется и в деятельности университетов. Успешная цифровая трансформация требует цифровой корпоративной культуры, которая сегодня становится конкурентным преимуществом. Изучение параметров и индикаторов цифровой корпоративной культуры предстает в этой связи актуальной научной задачей.

Список литературы

1. *Когут В.Г., Лукин В.Н., Мусиенко Т.В.* Корпоративные университеты: приоритеты управления, решения, перспективы. Часть 1 // Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». – 2024. – № 1. – С. 88-103. – DOI 10.61260/2218-130X-2024-1-88-103. – EDN SZWYTS.
2. *Артамонов В.С., Лукин В.Н., Мусиенко Т.В.* Корпоративные университеты: приоритеты управления, решения, перспективы. Часть 2 // Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». – 2024. – № 2. – С. 88-103. – DOI 10.61260/2218-130X-2025-2024-4-53-69. – EDN EDTRAL.
3. *Мячин Д.А., Мусиенко Т.В., Лукин В.Н.* Управление экономикой знаний и инновации // Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». – 2020. – № 2. – С. 128-136. – EDN LFKJJM.
4. *Мусиенко Т.В., Матвеев А.В., Артамонов В.С.* Теоретические основы управления цифровой образовательной средой в университете // Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России». – 2023. – № 1. – С. 171-180. – EDN PEKDXY.
5. *Лукин В.Н., Папырина Е.В., Когут В.Г.* Управление проектной деятельностью в цифровой образовательной среде университета // Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России». – 2022. – № 2. – С. 144-153. – EDN DMFEWF.
6. *Бардулин Е.Н., Лукин В.Н., Мусиенко Т.В.* Управление человеческим капиталом: тенденции исследования // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2021. – № 3(35). – С. 60-69. – DOI 10.37468/2307-1400-2021-3-60-69. – EDN BVGWO.
7. *Stewart Jr. R.G.* At the intersections of global corporate culture and local culture: corporate culture sustainability and responsibility. – May 2024. – DOI 10.13140/RG.2.2.12168.84484.
8. *Гарипов И.И., Валева Ю.С., Ахметгареева А.А., Галимова Э.И.* Формирование корпоративной культуры организаций. – Август 2024. – DOI 10.34925/EIP.2024.168.7.189.
9. *Costa M., Opare S.* Impact of corporate culture on environmental performance // Journal of Business Ethics. – May 2024. – DOI 10.1007/s10551-024-05674-3.
10. *Zhao W.* How to build a healthy corporate culture. – April 2024. – DOI 10.61173/yzj62983.
11. *Masum M.R.* Fundamentals of corporate culture and ethics training by Tonex // Conference: Corporate Culture and Ethics. – July 2024. – DOI 10.13140/RG.2.2.22135.23206.
12. *Lorincova S., Stasiak-Betlejewska R., Streimikis J., Fulajtarova Z.* Identifying corporate culture using the organizational culture assessment instrument // Journal of Business Sectors. – 2024. – Vol. 2, No 1. – P. 11-20. – DOI 10.62222/ZYXY3647.

13. *Li B., Li H., Li H., Sun G., Tao J.* Speculative culture and corporate high-quality development in China: mediating effect of corporate innovation // *Humanities and Social Sciences Communications*. – 2024. – Vol. 11, No 1. – DOI 10.1057/s41599-024-03404-8.
14. *Park S., Kim H.-K., Lee Ch.-J., Choi M.* Strategic management and organizational culture of medical device companies in relation to corporate performance // *Journal of Medical Economics*. – 2023. – Vol. 26, No 1. – P. 1-23. – DOI 10.1080/13696998.2023.2224168.
15. *Dimitrova Y.* Corporate culture change management // *Economic Alternatives*. – 2019. – V. 2. – No 2019. – P. 296-312. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yanica-Dimitrova/post/Why_does_70_of_Change_Management_initiatives_in_business_fail/attachment/64144b3a97e2867d5085bfa2/AS%3A11431281127544341%401679051578339/download/12_Yanica_Alternatives_en_2_2019.pdf (дата обращения: 06.11.2024).
16. *Kok S.-L., Siripipatthanakul S.* Change management model in corporate culture and values: a case study of Intel Corporation // *Advance Knowledge for Executives*. – 2023. – V. 2. – No 1. – P. 1-30. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4394067 (дата обращения: 06.11.2024).
17. *Gorton G., Zentefis A.K.* Corporate culture as a theory of the firm // *Economics*. – 2024. – Vol. 91, No 5. – DOI 10.1111/ecca.12537.
18. *Ковальzon Л.С., Эль Сайтмаметова Е.А., Юрко В.А.* Corporate culture: institutional regulation and practical implementation experience // *Социодинамика*. – 2024. – DOI 10.25136/2409-7144.2024.4.70367.
19. *Sapozhnikova S.M., Chudakova S.A.* Directions for improving corporate culture in an educational institution. – June 2024. – DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.269.
20. *Ulfat Andrabi, Priyanka Chibber.* A Study of Organizational Culture with special reference to OCTAPACE culture // Conference: International Level Entrepreneurship Sumit AVLOK 2.0. – April 2022. – URL: <https://www.researchgate.net> (дата обращения: 06.11.2024).
21. *Krishna R., Nair H.V.* Comprehending Dubai's IT Companies' corporate culture through Octapace Profiling // *Emirati Journal of Business Economics and Social Studies*. – 2024. – Vol. 3, No 2. – P. 47-57. – DOI 10.54878/5y0mt060.
22. *Schein E.* Organizational culture and leadership. 4th ed. – San Francisco: JOSSEY-BASS, 2010. – 436 p.
23. *Dimitrov K.* Edgar Schein's model of organizational culture levels as a hologram // *Economic Studies* (Ikonicheski Izsledvania). – 2013. – No 4. – P. 3-36. – URL: <https://www.iki.bas.bg/> (дата обращения: 07.11.2024).
24. *Liang S., Gao X.* Dimensions of corporate culture and financial performance: Evidence from Chinese publicly listed companies // *Environment and Social Psychology*. – 2024. – Vol. 9, No 6. – DOI 10.54517/esp.v9i6.2445.
25. *Gorton G., Grennan J., Zentefis A.K.* Corporate Culture // *Annual Review of Financial Economics*. – 2022. – Vol. 14, No 1. – DOI 10.1146/annurev-financial-092321-124541.
26. *Wu X., Hao M., Wu D., Skolnick R.J.* The impact of confucian culture on corporate environmental governance // *International Journal of Finance & Banking Studies*. – 2024. – Vol. 13, No 2. – P. 14-28. – DOI 10.20525/ijfbs.v13i2.3427.
27. *Deng Y., Zeng S.* Does culture matter in corporate cash holdings? // *International Review of Finance*. – 2024. – DOI 10.1111/irfi.12473.
28. *Mubarak A., Giouvriss E.* National culture and corporate investment: does uncertainty matter? // *Cross Cultural and Strategic Management*. – 2024. – Vol. 31, No 12. – DOI 10.1108/CCSM-08-2023-0172.
29. *Tarasov S.* The role of communication in change management and formation of innovative corporate culture // *Black Sea Economic Studies*. – 2024. – DOI 10.32782/bses.86-28.
30. *Takhtarova K.* Communications management in the corporate culture system of higher education institutions. – January 2022. – DOI 10.34079/2226-2822-2022-12-24-68-75.
31. *Flamholtz E., Randle Y.* Corporate Culture Management // *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*. 5th ed. – December 2015. – P. 243-274. – DOI 10.1002/9781119176466.ch10.
32. *Duong V.T.K., Bac D.T.* Corporate culture and internal control in Petroleum firms // *International Journal of Religion*. – 2024. – Vol. 5, No 11. – P. 4550-4555. – DOI 10.61707/9wpty437.
33. *Wilkes E., Wagenveld K., Jonker J.* How to use management control systems to embed sustainability in the corporate culture? – February 2022. – DOI 10.13140/RG.2.2.12768.97286.
34. *Awuah S.A., Ansoglenang G., Laar S.* Corporate Identity: The Case of the University for Development Studies // *Journal of Education and Practice*. – 2018. – Vol. 9, No 20. – P. 30-48.

35. *İşik Ö.* Corporate identity building of universities in the context of organizational communication: an analysis on university websites // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2021. – Vol. 11, No 2. – P. 659-686. – DOI 10.7456/11102100/021.
36. *Lukashenko M.A., Dobrovolskaya T.Y.* Digital corporate culture of an entrepreneurial university. – 2020. – DOI 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
37. *Dencheva S.* Measuring corporate identity of an university in Bulgaria // AMI 2021 conference. – June 2021. – URL: https://figshare.com/articles/conference_contribution/Measuring_corporate_identity (дата обращения: 07.11.2024).
38. *Boafo N.D., Agyapong F., Asare P., Amponsah G.* The balance between corporate identity and corporate image and its impact on marketing of universities in Ghana // Archives of Business Research. – 2020. – Vol. 8, No 5. – P. 302-315. – DOI 10.14738/abr.85.8323.
39. *Kazakova E.D.* Corporate culture as an HR management mechanism // Business Strategies. – 2022. – Vol. 10, No 6. – P. 131-133. – DOI 10.17747/2311-7184-2022-6-131-133.

Статья поступила в редакцию 17 декабря 2024 г.
Принята к публикации 21 апреля 2025 г.

Ссылка для цитирования: Артамонов В.С., Лукин В.Н., Мусиенко Т.В. Управление корпоративной культурой и инновационное развитие организации // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2025. № 3(51). С. 5-24. DOI: <https://doi.org/10.37468/2307-1400-2025-3-5-24>

Corporate culture management and organization innovative development

*Artamonov Vladimir S.*¹

Lukin Vladimir N.^{2,3}

Musienko Tamara V.^{2,3}

¹ «NPO Spetsmaterialov», Saint-Petersburg, Russia

² St. Petersburg University of the State Fire Service of EMERCOM of Russia named after Hero of the Russian Federation Army General E.N. Zinichev, St. Petersburg, Russia

³ Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences, Saint Petersburg, Russia

Abstract

The article is an analytical review of domestic and foreign studies of corporate culture management, which is considered to play an important role in successfully overcoming modern challenges and risks in various fields, including risks of technological and innovative development.

The article shows that one of the priority areas of research has become the study of types of corporate organizational culture and their corresponding targeted management strategies aimed at ensuring the sustainability, adaptability and competitiveness of organizations.

Change management and the formation of an innovative culture in organizations is becoming another priority of modern research on the management of corporate culture. Corporate communication management is considered as the basis for the successful implementation of innovative changes and the sustainability of the organization in a dynamic environment.

The role of modern corporate universities in the management of innovative development is particularly noted. In this context, the importance of research devoted to substantiating the principles and mechanisms of conducting a well-thought-out and consistent policy on the formation of corporate culture, corporate style, promotion of corporate image and reputation is revealed.

In the context of active digital transformation, including the field of education, a trend has been identified towards the study of digital corporate culture, which is becoming a competitive advantage today. In this regard, the study of the parameters and indicators of digital corporate culture appears to be an urgent scientific task.

The further formation of an empirical base and the development of a theory of corporate culture remain in demand. An analytical review of the scientific literature confirms the gradual formation of an appropriate conceptual and methodological basis for the study of the problem.

The aim of the project is to systematize the scientific results of relevant research works, generalize the main conceptual and methodological solutions in the study of problems of corporate innovation culture management, and identify established and promising areas of research.

Methodology. The principles of the methodology of the systematic approach were used, qualitative analysis and theoretical generalization were carried out.

Keywords: organizational system, corporate culture management, innovative corporate culture, change management, corporate style, corporate image, values.

References

1. *Kogut V.G., Lukin V.N., Musienko T.V.* Corporate Universities: Management Priorities, Solutions, Prospects. Part 1 // Scientific and Analytical Journal "Bulletin of the St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia". – 2024. – No. 1. – Pp. 88-103. – DOI 10.61260/2218-130X-2024-1-88-103. – EDN SZWYTS.
2. *Artamonov V.S., Lukin V.N., Musienko T.V.* Corporate Universities: Management Priorities, Solutions, Prospects. Part 2 // Scientific and Analytical Journal "Bulletin of the St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia". – 2024. – No. 2. – P. 88-103. – DOI 10.61260/2218-130X-2025-2024-4-53-69. – EDN EDTRAL.
3. *Myachin D. A., Musienko T. V., Lukin V. N.* Managing the Economy of Knowledge and Innovation // Scientific and Analytical Journal "Bulletin of the St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia". – 2020. – No. 2. – P. 128-136. – EDN LFKJJM.
4. *Musienko T. V., Matveev A. V., Artamonov V. S.* Theoretical Foundations of Managing the Digital Educational Environment at the University // Scientific and Analytical Journal "Bulletin of the St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia". – 2023. – No. 1. – P. 171-180. – EDN PEKDXY.
5. *Lukin V.N., Papyrina E.V., Kogut V.G.* Project activity management in the digital educational environment of the university // Scientific and analytical journal "Bulletin of the St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia". – 2022. – No. 2. – P. 144-153. – EDN DMFEWF.
6. *Bardulin E.N., Lukin V.N., Musienko T.V.* Human capital management: research trends // National security and strategic planning. – 2021. – No. 3(35). – P. 60-69. – DOI 10.37468/2307-1400-2021-3-60-69. – EDN BVGWOO.
7. *Stewart Jr. R.G.* At the intersections of global corporate culture and local culture: corporate culture sustainability and responsibility. – May 2024. – DOI 10.13140/RG.2.2.12168.84484.
8. *Garipov I.I., Valeva Yu.S., Akhmetgareeva A.A., Galimova E.I.* Formation of the corporate culture of the organization. – August 2024. – DOI 10.34925/EIP.2024.168.7.189.
9. *Costa M., Opare S.* Impact of corporate culture on environmental performance // Journal of Business Ethics. – May 2024. – DOI 10.1007/s10551-024-05674-3.
10. *Zhao W.* How to build a healthy corporate culture. – April 2024. – DOI 10.61173/yzj62983.
11. *Masum M.R.* Fundamentals of corporate culture and ethics training by Tonex // Conference: Corporate Culture and Ethics. – July 2024. – DOI 10.13140/RG.2.2.22135.23206.
12. *Lorincova S., Stasiak-Betlejewska R., Streimikis J., Fulajtarova Z.* Identifying corporate culture using the organizational culture assessment instrument // Journal of Business Sectors. – 2024. – Vol. 2, No 1. – P. 11-20. – DOI 10.62222/ZYXY3647.
13. *Li B., Li H., Li H., Sun G., Tao J.* Speculative culture and corporate high-quality development in China: mediating effect of corporate innovation // Humanities and Social Sciences Communications. – 2024. – Vol. 11, No 1. – DOI 10.1057/s41599-024-03404-8.
14. *Park S., Kim H.-K., Lee Ch.-J., Choi M.* Strategic management and organizational culture of medical device companies in relation to corporate performance // Journal of Medical Economics. – 2023. – Vol. 26, No 1. – P. 1-23. – DOI 10.1080/13696998.2023.2224168.
15. *Dimitrova Y.* Corporate culture change management // Economic Alternatives. – 2019. – V. 2. – No 2019. – P. 296-312. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yanica-Dimitrova/post/Why_does_70_of_Change_Management_initiatives_in_business_fail/attachment/64144b3a97e2867d5085bfa2/AS%3A114312-81127544341%401679051578339/download/12_Yanica_Alternatives_en_2_2019.pdf (дата обращения: 06.11.2024).

16. *Kok S.-L., Siripipatthanakul S.* Change management model in corporate culture and values: a case study of Intel Corporation // Advance Knowledge for Executives. – 2023. – V. 2. – No 1. – P. 1-30. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4394067 (date of access: 06.11.2024).
17. *Gorton G., Zentefis A.K.* Corporate culture as a theory of the firm // Economics. – 2024. – Vol. 91, No 5. – DOI 10.1111/ecca.12537.
18. *Kovalzon L.S., El Saitmametova E.A., Yurko V.A.* Corporate culture: institutional regulation and practical implementation experience // Sociodynamics. – 2024. – DOI 10.25136/2409-7144.2024.4.70367.
19. *Sapozhnikova S.M., Chudakova S.A.* Directions for improving corporate culture in an educational institution. – June 2024. – DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.269.
20. *Ulfat Andrabi, Priyanka Chibber.* A Study of Organizational Culture with special reference to OCTAPACE culture // Conference: International Level Entrepreneurship Sumit AVLOK 2.0. – April 2022. – URL: <https://www.researchgate.net> (date of access: 06.11.2024).
21. *Krishna R., Nair H.V.* Comprehending Dubai's IT Companies' corporate culture through Octapace Profiling // Emirati Journal of Business Economics and Social Studies. – 2024. – Vol. 3, No 2. – P. 47-57. – DOI 10.54878/5y0mt060.
22. *Schein E.* Organizational culture and leadership. 4th ed. – San Francisco: JOSSEY-BASS, 2010. – 436 p.
23. *Dimitrov K.* Edgar Schein's model of organizational culture levels as a hologram // Economic Studies (Ikonicheski Izsledvania). – 2013. – No 4. – P. 3-36. – URL: <https://www.iki.bas.bg/> (date of access: 07.11.2024).
24. *Liang S., Gao X.* Dimensions of corporate culture and financial performance: Evidence from Chinese publicly listed companies // Environment and Social Psychology. – 2024. – Vol. 9, No 6. – DOI 10.54517/esp.v9i6.2445.
25. *Gorton G., Grennan J., Zentefis A.K.* Corporate Culture // Annual Review of Financial Economics. – 2022. – Vol. 14, No 1. – DOI 10.1146/annurev-financial-092321-124541.
26. *Wu X., Hao M., Wu D., Skolnick R.J.* The impact of confucian culture on corporate environmental governance // International Journal of Finance & Banking Studies. – 2024. – Vol. 13, No 2. – P. 14-28. – DOI 10.20525/ijfbs.v13i2.3427.
27. *Deng Y., Zeng S.* Does culture matter in corporate cash holdings? // International Review of Finance. – 2024. – DOI 10.1111/irfi.12473.
28. *Mubarak A., Giouvris E.* National culture and corporate investment: does uncertainty matter? // Cross Cultural and Strategic Management. – 2024. – Vol. 31, No 12. – DOI 10.1108/CCSM-08-2023-0172.
29. *Tarasov S.* The role of communication in change management and formation of innovative corporate culture // Black Sea Economic Studies. – 2024. – DOI 10.32782/bses.86-28.
30. *Takhtarova K.* Communications management in the corporate culture system of higher education institutions. – January 2022. – DOI 10.34079/2226-2822-2022-12-24-68-75.
31. *Flamholtz E., Randle Y.* Corporate Culture Management // Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations. 5th ed. – December 2015. – P. 243-274. – DOI 10.1002/9781119176466.ch10.
32. *Duong V.T.K., Bac D.T.* Corporate culture and internal control in Petroleum firms // International Journal of Religion. – 2024. – Vol. 5, No 11. – P. 4550-4555. – DOI 10.61707/9wpty437.
33. *Wilkes E., Wagenveld K., Jonker J.* How to use management control systems to embed sustainability in the corporate culture? – February 2022. – DOI 10.13140/RG.2.2.12768.97286.
34. *Awuah S.A., Ansoglenang G., Laar S.* Corporate Identity: The Case of the University for Development Studies // Journal of Education and Practice. – 2018. – Vol. 9, No 20. – P. 30-48.
35. *İşik Ö.* Corporate identity building of universities in the context of organizational communication: an analysis on university websites // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2021. – Vol. 11, No 2. – P. 659-686. – DOI 10.7456/11102100/021.
36. *Lukashenko M.A., Dobrovolskaya T.Y.* Digital corporate culture of an entrepreneurial university. – 2020. – DOI 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
37. *Dencheva S.* Measuring corporate identity of an university in Bulgaria // AMI 2021 conference. – June 2021. – URL: https://figshare.com/articles/conference_contribution/Measuring_corporate_identity (date of access: 07.11.2024).
38. *Boafo N.D., Agyapong F., Asare P., Amponsah G.* The balance between corporate identity and corporate image and its impact on marketing of universities in Ghana // Archives of Business Research. – 2020. – Vol. 8, No 5. – P. 302-315. – DOI 10.14738/abr.85.8323.

39. *Kazakova E.D. Corporate culture as an HR management mechanism // Business Strategies. – 2022. – Vol. 10, No 6. – P. 131-133. – DOI 10.17747/2311-7184-2022-6-131-133.*

For citation: Artamonov V.S., Lukin V.N., Musienko T.V. Corporate culture management and organization innovative development// National security and strategic planning. 2025. № 3(51). pp. 5-24. DOI: <https://doi.org/10.37468/2307-1400-2025-3-5-24>

Информация об авторах:

Артамонов Владимир Сергеевич – доктор военных наук, доктор технических наук, профессор, заместитель генерального директора АО «НПО Спецматериалов», заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат Премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники, Почетный сотрудник Министерства внутренних дел Российской Федерации, г. Санкт-Петербург, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-8976>
SPIN-код: 8848-2914

Лукин Владимир Николаевич – доктор политических наук, кандидат исторических наук, доцент, профессор кафедры философии и социальных наук, Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы МЧС России имени Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева, ассоциированный научный сотрудник Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук - Социологического института РАН, России, действительный член Петровской академии наук и искусств, г. Санкт-Петербург, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2480-2353>
SPIN-код: 4157-3995
e-mail: lvn55555@mail.ru

Мусиенко Тамара Викторовна – доктор политических наук, кандидат исторических наук, доцент, профессор кафедры управления и экономики, профессор кафедры философии и социальных наук, Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы МЧС России имени Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева, ассоциированный научный сотрудник Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук – Социологического института РАН, действительный член Петровской академии наук и искусств, г. Санкт-Петербург, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9658-1169>
SPIN-код: 2319-0146
e-mail: tvm77777@mail.ru

Information about authors:

Artamonov Vladimir S. – Doctor of Military sciences, Doctor of Technical sciences, Professor, deputy general director of JSC NPO Spetsmaterialov, Honored worker of the Higher school of the Russian Federation, Laureate of the Government of the Russian Federation in the field of science and technology, Honorary Employee of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-8976>
SPIN: 8848-2914

Lukin Vladimir N. – Doctor of Political Sciences, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Philosophy and Social Sciences, St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia named after Hero of the Russian Federation, Army General E.N. Zinicheva, associate researcher at the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences - Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences, Russia, full member of the Petrovsky Academy of Sciences and Arts, St. Petersburg, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2480-2353>
SPIN: 4157-3995
e-mail: lvn55555@mail.ru

Musienko Tamara V. – Doctor of Political Sciences, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Economics, Professor of the Department of Philosophy and Social Sciences, St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia named after Hero of the Russian Federation, Army General E.N. Zinichev, Associate Researcher of the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences - Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences, Full member of the Petrovsky Academy of Sciences and Arts, St. Petersburg, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9658-1169>
SPIN: 2319-0146
e-mail: tvm77777@mail.ru