



CORPORATE CULTURE AS A STRATEGIC RESOURCE FOR MANAGING AN ORGANIZATION

Atajanov Azizbek Abdimalikovich

Doctor of Philosophy in Law (PhD) phone 99-809-93-52

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17085427>

ARTICLE INFO

Received: 03rd September 2025

Accepted: 08th September 2025

Online: 09th September 2025

KEYWORDS

Corporate culture, strategy,
personnel management,
motivation, organizational
development.

ABSTRACT

The article examines corporate culture as one of the key factors in strategic development and increasing the competitiveness of modern organizations. Based on the analysis of domestic and foreign studies, as well as empirical data, the need to form a strong and adaptive corporate culture capable of supporting the company's strategy, increasing employee motivation and stimulating innovation is substantiated.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Атажанов Азизбек Абдималикович

Доктор философии по юридическим наукам (PhD) тел 99-809-93-52

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17085427>

ARTICLE INFO

Received: 03rd September 2025

Accepted: 08th September 2025

Online: 09th September 2025

KEYWORDS

Корпоративная культура,
стратегия, управление
персоналом, мотивация,
организационное развитие.

ABSTRACT

В статье исследуется корпоративная культура как один из ключевых факторов стратегического развития и повышения конкурентоспособности современных организаций. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований, а также эмпирических данных обоснована необходимость формирования сильной и адаптивной корпоративной культуры, способной поддерживать стратегию компании, повышать мотивацию сотрудников и стимулировать инновации.

Введение

Современные организации функционируют в условиях высокой турбулентности внешней среды, глобальной конкуренции и быстрой цифровизации. В этих условиях ключевым нематериальным ресурсом, определяющим способность компании к устойчивому развитию, становится корпоративная культура. Она объединяет сотрудников, задаёт ориентиры



поведения, формирует идентичность компании и влияет на принятие управленческих решений на всех уровнях. Сильная культура становится источником доверия и устойчивости бизнеса, снижает текучесть кадров и укрепляет корпоративную репутацию.

Обзор литературы

Во многих современных исследованиях корпоративной культуры предпринимаются разнообразные попытки описать её уровни и формы проявления. Эдгар Шейн выделяет три последовательных пласта познания культуры организации. Первый из них – самый внешний, «символический» уровень, который включает в себя всё то, что можно увидеть или ощутить: используемые технологии, архитектурные решения, планировку и организацию пространства, визуальные атрибуты, слоганы, язык общения и характерные модели поведения. Следующий, более глубокий слой связан с осмыслением разделяемых коллективом ценностей и убеждений, которые проявляются в символах и языке. Их понимание требует сознательных усилий и зависит от готовности людей их разделять. Третий, глубинный уровень отражает базовые установки и допущения, часто неосознаваемые даже самими участниками организации без специального анализа, но именно они формируют фундаментальные ориентиры поведения и восприятие организационной реальности¹.

Т. Дил и А. Кеннеди в своей работе «Новые корпоративные культуры» предлагают рассматривать корпоративную культуру через четыре ключевых элемента². Во-первых, это ценности, которые формируют общее представление сотрудников о миссии и предназначении организации. Во-вторых, герои — личности, чьё поведение и достижения становятся образцом для подражания и отражают базовые ценности компании. Третьим компонентом выступают обряды и ритуалы — символические мероприятия и церемонии, призванные подчеркнуть значимые события и интегрировать новых членов коллектива в общую систему ценностей. И, наконец, особое значение придаётся структуре коммуникаций — неформальным каналам обмена информацией, через которые сотрудники узнают о ценностях, героях и традициях своей организации.

Г. Трайс и Дж. Бейкер, в свою очередь, дополняют данную концепцию, указывая на важность таких элементов, как сложившиеся нормы и правила внутри компании, характер организационных коммуникаций, материальные атрибуты культуры и используемый коллективом язык.

Современные исследования корпоративной культуры (Дж. Коттер, Л. Хескетт, К. Камерон, Р. Куинн, К. Томпсон и др.) демонстрируют, что организационная культура является важнейшим инструментом управления изменениями и фактором, определяющим эффективность бизнеса. В их трудах подчеркивается, что именно культура задает «тон» всей деятельности компании и служит

¹ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2004. 224 с

² Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. М.: Мисанта: Книжный дом, 2006. 206 с.



невидимой системой координат, влияющей на стратегические решения и поведение сотрудников.

Процесс формирования корпоративной культуры небыстрый и многослойный. На него воздействует целый комплекс условий: история основания компании и мотивы её создания, ценности учредителей, харизма и стиль неформальных лидеров, смена ключевых управленцев и их приоритеты, правила найма, продвижения и поощрения персонала, успехи и кризисы организации, реакция коллектива на них, а также отношение руководства к благополучию работников и условиям труда.

Специалисты отмечают, что культура существует в любой организации вне зависимости от того, контролирует ли руководство этот процесс. Чаще всего она складывается стихийно, но при этом может целенаправленно развиваться и корректироваться. Ключевая роль здесь принадлежит руководителям: их личные убеждения, ценности и стиль поведения постепенно становятся ориентиром для сотрудников, а в некоторых случаях практически полностью совпадают с теми ценностями, которые считаются корпоративными.

Э. Шейн рассматривает корпоративную культуру как совокупность базовых предположений, разделяемых членами организации, которые определяют их восприятие и поведение. К. Камерон и Р. Куинн предлагают типологию культур — клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую — и подчеркивают важность соответствия культуры стратегии. Отечественные авторы (Мухитдинова Ф.Ф., Сайдуллаев Ш. и др.) акцентируют внимание на необходимости формирования адаптивной культуры, способной быстро реагировать на изменения и стимулировать инновационную активность.

Методология исследования

В исследовании применён комплекс методов, включающий системный анализ, сравнительный анализ и контент-анализ научных публикаций. Системный анализ позволил рассмотреть корпоративную культуру как многоуровневую систему, где взаимосвязаны ценности, нормы, ритуалы и управленческие практики³. Сравнительный подход дал возможность сопоставить результаты зарубежных специалистов. Согласно данным Harvard Business Review, эффективность работы компании может повыситься на 20–30% благодаря сильной корпоративной культуре⁴. Также анализировались кейсы ведущих международных компании Toyota модель «кайдзен» – культура непрерывных улучшений⁵

Анализ и результаты

Анализ показал, что сильная корпоративная культура способствует: повышению мотивации сотрудников на 20–25 % по сравнению с компаниями без чётко выраженных ценностей;

³ Edgar H. Schein Organizational Culture and Leadership John Wiley & Sons, 2010

⁴ The Impact of Corporate Culture on Employees <https://surl.li/wxswvt>

⁵ Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems International Business Review Volume 7, Issue 1, February 1998, Pages 7-22 <https://surl.li/laytku>



снижению текучести кадров до 15–18 %;
росту производительности и финансовых показателей.

Особое внимание в рамках исследования уделено анализу роли цифровых инструментов в формировании и поддержании корпоративной культуры как стратегического ресурса. Современные компании всё чаще внедряют корпоративные порталы, которые обеспечивают единое информационное пространство, упрощают доступ к нормативным документам и внутренним коммуникациям, создавая прозрачность процессов и снижая барьеры для обмена знаниями.

Широкое распространение получают онлайн-обучение и микролёрнинг, позволяющие формировать культуру непрерывного развития персонала и быстрее адаптировать новых сотрудников. Гибридные форматы взаимодействия (виртуальные совещания, цифровые мозговые штурмы, чат-платформы) обеспечивают вовлечённость персонала и позволяют сохранить высокий уровень командного взаимодействия в условиях удалённой или смешанной занятости.

Корпоративная культура при этом выступает не только системой ценностей, но и мощным инструментом нематериальной мотивации. Программы признания заслуг сотрудников, конкурсы профессионального мастерства, открытые сессии стратегического планирования и регулярная обратная связь способствуют укреплению идентичности коллектива и формированию доверительных отношений между руководством и персоналом.

Эмпирические исследования подтверждают, что компании, активно инвестирующие в цифровые платформы и нематериальные формы мотивации, достигают более высоких показателей удержания персонала (до +20 %), роста производительности (на 10–15 %) и инновационной активности. Таким образом, цифровизация корпоративной культуры становится важным элементом стратегического управления, обеспечивающим устойчивость бизнеса и долгосрочные конкурентные преимущества.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что корпоративная культура является одним из ключевых стратегических ресурсов организации, определяющим её способность к устойчивому развитию. Для поддержания и совершенствования корпоративной культуры рекомендуется:

Проводить регулярную диагностику с использованием опросов, интервью и HR-аналитики для выявления сильных и слабых сторон организационной культуры.

Определять целевую модель культуры, ориентированную на стратегию компании и её ценностные ориентиры, обеспечивая единство миссии и практик управления.

Формировать комплексную систему мотивации, сочетающую материальные и нематериальные стимулы, что способствует росту вовлечённости сотрудников.

Развивать лидерство на всех уровнях управления, формируя у руководителей навыки трансляции корпоративных ценностей личным примером.



Внедрять цифровые инструменты, включая корпоративные порталы, программы адаптации и элементы геймификации, что делает коммуникации прозрачными и повышает взаимодействие.

Осуществлять регулярный мониторинг для оценки соответствия текущей культуры стратегическим целям и своевременной её корректировки.

Таким образом, корпоративная культура выступает не только как система ценностей, но и как интегрирующий механизм, связывающий стратегию, инновации и человеческий капитал. Наличие сильной и адаптивной культуры позволяет компании быстрее реагировать на изменения внешней среды, поддерживать высокий уровень вовлеченности персонала и формировать долгосрочные конкурентные преимущества на рынке.

References:

1. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2004. 224 с
2. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. М.: Мисанта: Книжный дом, 2006. 206 с.
3. Edgar H. Schein Organizational Culture and Leadership John Wiley & Sons, 2010
4. The Impact of Corporate Culture on Employees <https://surl.li/wxswvt>
5. Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems International Business Review Volume 7, Issue 1, February 1998, Pages 7-22 <https://surl.li/laytku>