

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2024.46.92.050

Роль корпоративной культуры в управлении и развитии холдинговых компаний

Синица Максим Павлович

Исполнительный директор,
ООО «ФосАгро-Регион»,
119333, Российская Федерация, Москва, Ленинский пр., 55/1, с. 1;
e-mail: macasin@yandex.ru

Якунин Михаил Аркадьевич

Доцент,
Российский государственный геологоразведочный университет,
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: yakuninma@mgru.ru

Аннотация

Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, норм, убеждений и поведенческих стандартов, которые разделяются членами организации и различают её от других. В сущности, это внутренняя атмосфера компании, сформированная под влиянием решений руководства, традиций, стиля управления и взаимодействия сотрудников. Эта уникальная совокупность факторов не только определяет внутренний климат, но и влияет на внешнее восприятие компании, её имидж и репутацию в глазах партнёров, клиентов и общественности. В холдинговых компаниях значение корпоративной культуры приобретает ещё большую важность. Холдинговая структура объединяет разнообразные компании и подразделения, обладающие собственной спецификой, что усложняет процесс управления и координации их деятельности. Общая корпоративная культура становится связующей нитью между всеми элементами холдинга, создавая единое пространство ценностей и принципов, которые разделяют все сотрудники, независимо от подразделения или географического расположения. Корпоративная культура в рамках холдинговой компании способствует формированию общей идентичности и приверженности сотрудников стратегическим целям. Она помогает людям ощущать свою принадлежность к чему-то большему, чем просто отдельное подразделение или компания. Это ощущение принадлежности важно для мотивации и удержания ключевых кадров, так как сотрудники видят, что их труд оценен и важен для успеха всего холдинга.

Для цитирования в научных исследованиях

Синица М.П., Якунин М.А. Роль корпоративной культуры в управлении и развитии холдинговых компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 6А. С. 482-489. DOI: 10.34670/AR.2024.46.92.050

Ключевые слова

Сотрудники, компания, мотивация, холдинговая структура, идентичность.

Введение

Одним из главных аспектов корпоративной культуры является её способность адаптироваться и эволюционировать под влиянием внешних и внутренних факторов. В условиях постоянно меняющейся экономической среды и технологических достижений, гибкость корпоративной культуры позволяет холдинговым компаниям быстрее приспосабливаться к новым вызовам, внедрять инновации и оставаться конкурентоспособными. Например, в период глобальных изменений, таких как цифровизация, компании с развитой корпоративной культурой способны более эффективно интегрировать новые технологии и адаптировать свои бизнес-процессы.

Важным элементом корпоративной культуры являются лидерство и руководство. Лидеры задают тон и выступают ролевыми моделями, демонстрируя поведение, которое ожидается от всех сотрудников. Именно руководители чаще всего иницируют и поддерживают программы развития корпоративной культуры, будь то систематическая обратная связь, обучение или корпоративные мероприятия. Принципы, по которым действуют лидеры, становятся стандартами для всей компании, формируя основу для корпоративных норм и ценностей [Воронков, 2021].

Основное содержание

Эффективная корпоративная культура также способствует улучшению внутренних коммуникаций и координации между подразделениями холдинга. В условиях разветвлённой структуры, с множеством независимых компаний и филиалов, важна прозрачная и открытая коммуникация, которая позволяет всем частям холдинга работать слаженно и синергично. Современные информационные технологии играют здесь важную роль, обеспечивая каналы и платформы для обмена информацией и опытом, что, в свою очередь, укрепляет корпоративную культуру.

Корпоративная культура может быть мощным инструментом для управления изменениями и внедрения новых инициатив. Холдинговые компании часто сталкиваются с необходимостью реструктуризации, приобретениями новых активов или выходом на новые рынки. Когда корпоративная культура поддерживает инновации и изменения, такие процессы проходят с меньшими рисками и сопротивлением со стороны сотрудников. Это связано с тем, что сотрудники уже привыкли к определённому уровню изменений и воспринимают их как естественную часть бизнес-процессов.

Один из значимых аспектов корпоративной культуры в холдинговых компаниях — её влияние на клиентский сервис и внешнее взаимодействие. Компании, которые придают большое значение корпоративной культуре, имеют тенденцию ставить клиента во главу угла, что отражается на качественном уровне обслуживания и высоком уровне лояльности клиентов. Такая компания воспринимает клиента не просто как источник прибыли, а как важного партнёра, чьи потребности и ожидания всегда на первом месте.

Не менее важна роль корпоративной культуры в управлении талантами. Грамотно выстроенная культура способствует привлечению перспективных сотрудников и удержанию ключевых специалистов. Для молодых профессионалов важна не только конкурентоспособная заработная плата, но и атмосфера в компании, её ценности и возможности для личного и профессионального роста. Корпоративная культура, основанная на принципах справедливости,

поддержки и развития, создаёт привлекательные условия для работы и профессионального развития.

Значительное внимание в рамках корпоративной культуры уделяется вопросам этики и социальной ответственности. Компании, демонстрирующие приверженность высоким этическим стандартам и активно участвующие в социальных и экологических инициативах, не только укрепляют свою репутацию, но и формируют внутри компании благоприятную и гармоничную рабочую атмосферу. Сотрудники таких компаний ощущают гордость за свою организацию и более мотивированы на достижение положительных результатов [Смирнова, 2021].

Тем не менее, создание и поддержание корпоративной культуры — это непростой процесс, требующий постоянного внимания и инвестиций. Важно регулярно проводить оценку корпоративной культуры, выявлять слабые места и прорабатывать планы по их улучшению. Анкетирование сотрудников, фокус-группы и обратная связь — все эти инструменты позволяют получить объективную картину текущего состояния культуры и формировать стратегии её развития.

Успешные примеры крупных холдингов демонстрируют важность корпоративной культуры на практике. Компании, которые сумели выстроить сильную корпоративную культуру, часто добиваются высоких результатов и занимают лидирующие позиции на рынке. Они показывают, что культура — это не просто набор ценностей на бумаге, а деятельный инструмент, который помогает достигать стратегических целей и преодолевать трудности.

В заключение можно сказать, что корпоративная культура является жизненно важным элементом успеха холдинговой компании [Джумаева, 2021]. Она объединяет различные подразделения и компании в единое целое, создаёт атмосферу доверия и взаимопонимания, способствует внедрению инноваций и позволяет быстрее адаптироваться к изменениям. В условиях быстро меняющегося мира, корпоративная культура становится ключевым фактором для поддержания конкурентоспособности, привлечения талантов и создания устойчивого бизнеса. Стоит отметить, что каждое предприятие уникально, и поэтому корпоративная культура должна строиться с учётом конкретных особенностей и стратегических целей конкретной компании. Это позволяет создать действительно эффективную и прочную основу для долгосрочного успеха.

Элементы корпоративной культуры в холдинговых компаниях являются ключевым фактором, определяющим их успешное функционирование и развитие. Корпоративная культура включает в себя общие ценности, убеждения, нормы поведения и установленные процедуры, которые принимаются и поддерживаются всеми сотрудниками. Прежде всего, корпоративную культуру можно представить как скелет организации, внутри которого выстраиваются отношения и коммуникации.

Одним из центральных компонентов корпоративной культуры является миссия компании. Миссия представляет собой четкое и лаконичное изложение цели существования компании и основного направления ее деятельности. Важно, чтобы миссия была понятной и вдохновляющей для всех сотрудников, так как она определяет общий вектор развития и помогает сосредоточить усилия на достижении стратегических целей [Ильченко, 2023]. Например, миссия может звучать так: "Мы стремимся предоставлять нашим клиентам качественные и инновационные решения, улучшая их жизнь и способствуя устойчивому развитию общества".

Вторая составляющая корпоративной культуры — это визия. Визия компании представляет

собой образ желаемого будущего состояния организации, к которому она стремится. Визия помогает сотрудникам видеть перспективы и общие цели, мотивируя их на достижение высших результатов. Хорошо сформулированная визия четко определяет, куда движется компания и какие результаты она планирует достичь в будущем.

Третьей важной частью корпоративной культуры являются корпоративные ценности. Эти ценности определяют основные принципы и идеалы, которых придерживаются сотрудники в своей работе. Важно, чтобы ценности были согласованы с миссией и визией компании, а также выражали её уникальную идентичность. На практике это может быть уважение к клиентам, инновационность, ответственность и командная работа. Ценности играют роль моральных ориентиров, помогая сотрудникам принимать решения и взаимодействовать друг с другом в рамках единых стандартов.

Корпоративная культура холдинговых компаний состоит не только из формальных элементов, таких как миссия, визия и ценности, но и из множества неформальных аспектов [Пылаева, 2021]. Формальные аспекты включают в себя официальные документы, политики, процедуры и правила, регулирующие деятельность компании. Они помогают структурировать работу, обеспечить единообразие процессов и создать основу для устойчивого развития. К форме относятся также различные регламенты и инструкции, соблюдение которых позволяет достигнуть высокой степени дисциплины и управляемости.

Неформальные аспекты, в свою очередь, формируются в процессе повседневного взаимодействия сотрудников как между собой, так и с вышестоящим руководством. Они включают в себя традиции, ритуалы, негласные правила и методы общения, сложившиеся в компании. Например, это могут быть корпоративные праздники, неофициальные встречи, различные мероприятия, направленные на сплочение команды. Такие мероприятия помогают создать дружескую и доверительную атмосферу, что в свою очередь способствует повышению мотивированности сотрудников и их вовлеченности в рабочий процесс.

Одним из ярчайших примеров влияния неформальных аспектов на корпоративную культуру является понятие лидерства. Лидеры компании, начиная от топ-менеджеров и заканчивая средним руководящим звеном, могут существенно влиять на формирование и поддержание корпоративной культуры своими личными примерами и стилем управления. Руководители, демонстрирующие открытость, готовность к диалогу и поддержку своих подчиненных, способствуют созданию позитивной рабочей атмосферы, которая повышает продуктивность и удовлетворенность сотрудников.

Также важным элементом корпоративной культуры является система коммуникаций внутри компании. Эффективные коммуникации позволяют оперативно обмениваться информацией, принимать взвешенные решения и предотвращать возможные конфликты [Орехов, 2022]. Внутри холдинга, который зачастую включает в себя множество различных подразделений и филиалов, важно обеспечить прозрачность и доступность информации на всех уровнях. Это может быть достигнуто благодаря использованию современных технических средств коммуникации, проведения регулярных совещаний и встреч, а также создания внутренних коммуникационных порталов.

Однако эффективность корпоративной культуры во многом зависит от её согласованности и последовательности. Каждый элемент корпоративной культуры – миссия, визия, ценности, формальные и неформальные аспекты – должны быть взаимосвязаны и поддерживать друг друга. Только в этом случае можно создать действительно уникальную и продуктивную корпоративную культуру, которая станет фундаментом долгосрочного успеха компании.

Поддержание и развитие корпоративной культуры требует постоянного внимания, активного участия руководства и регулярной оценки её состояния и эффективности.

Нельзя также игнорировать фактор разнообразия в корпоративной культуре холдинговых компаний. Холдинги часто включают в себя различные подразделения, работающие в разных странах и регионах, что создает необходимость учёта культурных особенностей и национальных различий сотрудников. Уважение к культурным различиям и способность интегрировать их в общую корпоративную культуру может стать значительным конкурентным преимуществом для холдинговой компании [Рябова, 2023]. Проблемы, возникающие на пути интеграции, могут быть решены через диалог и взаимопонимание.

Подводя итог, можно сказать, что элементы корпоративной культуры в холдинговых компаниях включают в себя миссию, визию и ценности, а также формальные и неформальные аспекты. Каждый из этих элементов играет свою уникальную роль в формировании общей культуры организации и способствует её успешному функционированию. Важно, чтобы все аспекты корпоративной культуры были взаимосвязаны и поддерживали друг друга, создавая прочный фундамент для долгосрочного роста и развития компании. Умение поддерживать и развивать корпоративную культуру, учитывая при этом разнообразие и особенности каждого подразделения, является важным навыком для руководства холдинговых компаний и всех сотрудников в целом.

Управление корпоративной культурой в современных организациях — процесс сложный и многогранный, требующий не только четких стратегий, но и глубокого понимания человеческой психологии, социологии и менеджмента. В рамках многонациональных холдингов и крупных корпораций, культурные различия могут стать серьезным вызовом, способным как обогатить корпоративную среду, так и создать многочисленные барьеры на пути к цели.

Культурные различия внутри холдинга часто оказываются основной причиной недопонимания среди сотрудников. Например, что считается нормой в одном культурном контексте, может восприниматься как неуважение в другом. Учитывая глобализацию и международное расширение бизнеса, менеджеры должны иметь высокую степень культурной осведомленности и чувствительности [Герасименко, 2023]. Это включает не только знание обычаев, традиций и обрядов, но и понимание глубинных ценностей и установок, которые влияют на поведение сотрудников и принятие решений.

Одним из инструментов, способных справиться с данной задачей, является обучение и тренинги по межкультурной коммуникации. Такие мероприятия помогают сотрудникам осознать и принять различия, развивают навыки эффективного общения и уменьшают вероятность межкультурных конфликтов. Тем не менее, проведение подобных тренингов требует времени и ресурсов, а также компетентных тренеров, имеющих достаточный культурный и педагогический опыт.

Кроме того, корпоративная культура формируется не только путем подстройки под уже существующие культурные нормы, но и через внедрение определенных ценностей и стандартов на уровне всей компании. Такие ценности, как уважение, доверие, инновации и ответственность, должны отражаться во всех аспектах деятельности организации и находить отражение в ее политике и практике. Важно, чтобы эти ценности не были просто декларацией на бумаге, а проявлялись в действиях и поступках всех сотрудников, начиная с руководства.

Важно также учитывать, что культурные различия могут проявляться не только в национальном аспекте, но и в рамках одной страны, особенно если речь идет о больших

компаниях, включающих в себя множество региональных офисов. Региональные особенности, бизнес-этика, и даже различия в образовательном и профессиональном уровне могут стать источником недоразумений и конфликтов. Это требует от менеджеров умения гибко адаптировать корпоративные стандарты к местным условиям, не теряя при этом общей стратегии и видения развития компании.

Еще одной значимой причиной сопротивления изменениям является психология самих сотрудников. Для большинства людей изменения ассоциируются с неопределенностью и потенциальной угрозой текущему статусу. Даже если предложенные изменения объективно направлены на улучшение условий труда или повышение эффективности, они могут восприниматься с настороженностью и скептицизмом [Афанасьева, 2022]. Здесь важна роль руководителя, способного не только четко и аргументированно разъяснить цели и преимущества изменений, но и проявить эмоциональную поддержку, понимание и терпение.

Заключение

Коммуникация играет ключевую роль в преодолении сопротивления изменениям. Открытый диалог, уместные аргументы, демонстрация положительных примеров и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений могут существенно снизить уровень тревожности и недовольства. Эффективная коммуникационная стратегия должна быть многоуровневой, включать формальные и неформальные каналы, адаптироваться под различные группы сотрудников.

Также важно помнить, что каждый сотрудник уникален и имеет свои личные причины сопротивляться изменениям. Психологическая поддержка, индивидуальные беседы с менеджерами, создание условий для профессионального развития и самореализации могут помочь смягчить негативные реакции и способствовать более плавному переходу. Менеджеры должны быть готовы к тому, что процесс адаптации может занять время, и проявлять терпение и настойчивость.

Еще один важный аспект — это сам формат внедрения изменений. Иногда плавные, постепенные изменения воспринимаются легче, чем кардинальные и внезапные преобразования. Метод «малых шагов», когда изменения вводятся поэтапно и сопровождаются постоянной обратной связью и корректировками, может быть менее травматичным для сотрудников и более эффективным в долгосрочной перспективе. Такая стратегия позволяет постепенно привыкнуть к нововведениям, адаптировать процессы и методологии под реальные условия работы.

Успешное управление корпоративной культурой и преодоление сопротивления изменениям требуют системного подхода, включающего многоуровневые стратегии и тактические шаги. Важно помнить, что каждая организация уникальна, и решения, эффективные в одном контексте, могут не сработать в другом. Гибкость и способность адаптироваться к текущим условиям, постоянный анализ и корректировка поведения — ключевые элементы успешного менеджмента в условиях культурных и организационных изменений.

Библиография

1. Джумаева, Я. М. Х. Корпоративная культура как категория экономической науки и объект управленческой деятельности / Я. М. Х. Джумаева, К. Х. Ильясова // ФГУ Science. – 2021. – № 1(21). – С. 51-55. – DOI 10.36684/37-2021-21-1-51-56. – EDN GVUWLY.

2. Воронков, А. А. Использование корпоративной культуры в качестве современного управленческого инструмента / А. А. Воронков // Россия и Америка в XXI веке. – 2021. – № 1. – DOI 10.18254/S207054760014723-2. – EDN XFIFFN.
3. Рябова, Д. О. Корпоративная культура / Д. О. Рябова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2023. – № 4(38). – С. 169-172. – EDN PRHDZG.
4. Афанасьева, С. У. Роль корпоративной культуры в достижении эффективности деятельности предприятия / С. У. Афанасьева, Е. В. Сибилева // Глобальная экономика и национальная безопасность. – 2022. – № 2. – С. 3-6. – EDN VRJPNH.
5. Филин, С. А. Методологические аспекты оценки влияния корпоративной культуры на развитие компании / С. А. Филин, Н. В. Сидоров // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2021. – № 7. – С. 30-43. – DOI 10.33920/pro-3-2107-03. – EDN VZEEAA.
6. Ильченко, С. М. Исследование корпоративной культуры предприятия / С. М. Ильченко, М. У. Шипаева // Материалы Афанасьевских чтений. – 2023. – № 2(45). – С. 31-34. – EDN BOKNVQ.
7. Герасименко, О. В. Корпоративная культура как фактор эффективной реализации стратегических целей компании / О. В. Герасименко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 3. – С. 61-64. – DOI 10.24412/1994-3776-2023-3-61-64. – EDN KCSKQW.
8. Пылаева, А. С. Корпоративная культура как важная составляющая жизнедеятельности организации / А. С. Пылаева // Кадровик. – 2021. – № 11. – С. 127-133. – EDN BAAFAN.
9. Смирнова, Ю. Д. Элементы и этапы управления корпоративной культурой / Ю. Д. Смирнова, Е. В. Рибокене // Транспортное дело России. – 2021. – № 6. – С. 69-71. – DOI 10.52375/20728689_2021_6_69. – EDN KZKFCI.
10. Орехов, А. И. Корпоративная культура компании как инструмент увеличения работоспособности и развития сотрудников / А. И. Орехов // Менеджмент сегодня. – 2022. – № 2. – С. 140-146. – DOI 10.36627/2304-6473-2022-2-2-140-146. – EDN RTFPKF.

The role of corporate culture in the management and development of holding companies

Maksim P. Sinita

Executive Director,
PhosAgro-Region LLC,
119333, 1, 55/1, Leninskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: macasin@yandex.ru

Mikhail A. Yakunin

Associate Professor,
Russian State Geological Prospecting University,
117485, 23, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ykuninma@mgi.ru

Abstract

Corporate culture is a set of values, norms, beliefs, and behavioral standards that are shared by members of an organization and distinguish it from others. In essence, this is the internal atmosphere of the company, formed under the influence of management decisions, traditions, management style and employee interaction. This unique combination of factors not only determines the internal climate, but also affects the external perception of the company, its image and reputation in the eyes of partners, customers and the public. In holding companies, the importance of corporate culture becomes even more important. The holding structure unites various companies and divisions with

their own specifics, which complicates the process of managing and coordinating their activities. A common corporate culture becomes a connecting thread between all elements of the holding, creating a single space of values and principles that are shared by all employees, regardless of division or geographical location. The corporate culture within the holding company contributes to the formation of a common identity and commitment of employees to strategic goals. It helps people feel like they belong to something more than just a separate department or company. This sense of belonging is important for motivating and retaining key personnel, as employees see that their work is appreciated and important for the success of the entire holding.

For citation

Sinitsa M.P., Yakunin M.A. (2024) Rol' korporativnoi kultury v upravlenii i razvitii kholdingovykh kompanii [The role of corporate culture in the management and development of holding companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (6A), pp. 482-489. DOI: 10.34670/AR.2024.46.92.050

Keywords

Employees, company, motivation, holding structure, identity.

References

1. Dzhumaeva, Ya. M. Kh. Corporate culture as a category of economic science and an object of management activity / Ya. M. Kh. Dzhumaeva, K. H. Ilyasova // *Federal State University Science*. – 2021. – № 1(21). – Pp. 51-55. – DOI 10.36684/37-2021-21-1-51-56. – EDN GVUWLY.
2. Voronkov, A. A. The use of corporate culture as a modern management tool / A. A. Voronkov // *Russia and America in the XXI century*. – 2021. – № 1. – DOI 10.18254/S207054760014723-2. – EDN XFIFIN.
3. Ryabova, D. O. Corporate culture / D. O. Ryabova // *Bulletin of the Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov. Series: Economic Sciences*. – 2023. – № 4(38). – Pp. 169-172. – EDN PRHDZG.
4. Afanasyeva, S. U. The role of corporate culture in achieving the efficiency of an enterprise / S. U. Afanasyeva, E. V. Sibileva // *Global Economy and National Security*. – 2022. – No. 2. – pp. 3-6. – EDN VRJPNH.
5. Filin, S. A. Methodological aspects of assessing the impact of corporate culture on the development of a company / S. A. Filin, N. V. Sidorov // *Rationing and remuneration of labor in industry*. – 2021. – No. 7. – pp. 30-43. – DOI 10.33920/pro-3-2107-03. – EDN VZEEAA.
6. Ilchenko, S. M. The study of corporate culture of the enterprise / S. M. Ilchenko, M. U. Shipaeva // *Materials of Afanasiev readings*. – 2023. – № 2(45). – Pp. 31-34. – EDN BOKNVQ.
7. Gerasimenko, O. V. Corporate culture as a factor of effective implementation of the company's strategic goals / O. V. Gerasimenko // *Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*. – 2023. – No. 3. – pp. 61-64. – DOI 10.24412/1994-3776-2023-3-61-64. – EDN KCSKQW.
8. Pylaeva, A. S. Corporate culture as an important component of the organization's vital activity / A. S. Pylaeva // *Kadrovik*. – 2021. – No. 11. – pp. 127-133. – EDN BAAFAH.
9. Smirnova, Yu. D. Elements and stages of corporate culture management / Yu. D. Smirnova, E. V. Ribokene // *Transport business of Russia*. – 2021. – No. 6. – pp. 69-71. – DOI 10.52375/20728689_2021_6_69. – EDN KZKFCI.
10. Orekhov, A. I. Corporate culture of the company as a tool for increasing the efficiency and development of employees / A. I. Orekhov // *Management today*. – 2022. – No. 2. – pp. 140-146. – DOI 10.36627/2304-6473-2022-2-2-140-146. – EDN RTFPKF.