

Матризаева Диларам Юсупбаевна

PhD., доцент кафедры маркетинга

Ташкентский государственный экономический университет

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация. В данной статье в рамках теоретико-методологического подхода проанализировано влияние корпоративной культуры на выбор управленческих технологий в промышленных предприятиях. Раскрыто содержание понятия корпоративной культуры, её структурные элементы, этапы развития, основные принципы, а также взаимосвязь с современными технологиями управления. Представлены актуальные методические подходы к оценке корпоративной культуры, а также механизмы формирования эффективной системы управления на её основе.

Ключевые слова: корпоративная культура, управленческие технологии, промышленное предприятие, трудовая среда, управленческие принципы, методы оценки, эффективность.

Matrizayeva Dilaram Yusupbayevna

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing

Tashkent State University of Economics

CORPORATE CULTURE AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN INDUSTRY

Abstract. This article analyzes the influence of corporate culture on the choice of management technologies in industrial enterprises within a theoretical and methodological framework. The concept of corporate culture is explored, including its structural elements, stages of development, fundamental principles, and its relationship with modern management technologies. The paper presents current methodological approaches to assessing corporate culture and outlines mechanisms for forming an effective management system based on it.

Keywords: corporate culture, management technologies, industrial enterprise, working environment, management principles, assessment methods, efficiency.

I. Введение

В условиях рыночной экономики эффективность деятельности промышленных предприятий напрямую зависит как от внешних, так и от внутренних факторов. Среди внутренних факторов особую роль играет сформированная в организации корпоративная культура. Она влияет не только на отношения между сотрудниками, но и на стиль руководства, процесс принятия решений, а также на выбор и внедрение инновационных технологий.

В настоящее время в промышленной отрасли Республики Узбекистан проводятся масштабные структурные реформы. В частности, в Постановлении Президента Республики Узбекистан Ш.М. Мирзиёева от 12 января 2022 года №PQ-78 «О приоритетных мерах по трансформации отраслей промышленности и их инновационному развитию» подчёркивается необходимость перехода промышленных предприятий к современной модели управления. В этом процессе решающую роль играет уровень развития корпоративной культуры.

Таким образом, изучение взаимосвязи между корпоративной культурой и управленческими технологиями имеет как теоретическое, так и прикладное значение. Иными словами, корпоративная культура становится определяющим фактором при выборе управленческих подходов, анализе стиля принятия решений руководства, а также при оценке степени участия сотрудников и их готовности к инновационным преобразованиям.

Следует особо отметить, что в последние годы внимание к внутренней организационной среде рассматривается как один из ключевых путей повышения конкурентоспособности и эффективности управления. В рамках «Стратегии развития – Новый Узбекистан» одним из приоритетов названы внедрение корпоративного управления в промышленности и применение современных подходов в управлении.

В связи с этим в настоящей статье проводится системный анализ влияния корпоративной культуры на выбор управленческих технологий в промышленных предприятиях. В качестве примеров используются данные по предприятиям промышленного сектора Узбекистана, где изучаются различные модели корпоративной культуры, анализируется их влияние на выбор технологий и формулируются научные выводы.

II. Обзор литературы

Вопрос эффективного управления внутренней средой предприятия является одним из ключевых направлений современной теории менеджмента. В этом

процессе особое значение придаётся роли корпоративной культуры, что активно изучается как зарубежными, так и отечественными исследователями. Используемые в данной статье научные источники служат методологической основой для анализа теоретических основ корпоративной культуры, её структурных компонентов, критериев оценки, а также её влияния на управленческие технологии.

Одной из самых влиятельных концепций в данной области является теория различий между национальной и организационной культурой, разработанная Г. Хофстеде (G. Hofstede) и изложенная в его работе *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (первое издание – 1980 год, расширенное издание – 2001 год). Эта теория до сих пор широко используется как основная модель при оценке корпоративной культуры. Автор выделил пять (впоследствии – семь) измерений, по которым проводится анализ культуры организации. Особенно значимой эта модель считается для транснациональных компаний.

Д. Денисон (D. Denison) в своей работе *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (1990) подробно исследовал взаимосвязь между корпоративной культурой и эффективностью организации. Его методика основана на оценке таких факторов, как миссия, адаптивность, участие сотрудников и стабильность. Этот подход успешно применяется и в промышленных предприятиях.

Среди отечественных авторов можно отметить Е.А. Капитонова и Г.П. Зинченко, которые в своих работах *Основы корпоративной культуры* (2018) и *Организационная культура и стратегический менеджмент* (2019) рассматривают корпоративную культуру как систему взаимосвязанных материальных и нематериальных ценностей внутри организации. Они подчёркивают, что внутренняя культура играет решающую роль при выборе управленческих технологий.

М.Ю. Овчаренко в труде *Корпоративная культура: теория и практика* (2020) выделяет социальные, интеллектуальные, духовные и коммуникативные аспекты корпоративной культуры и показывает, как каждый из них влияет на деятельность промышленных предприятий. Этот подход особенно актуален в условиях современного производственного процесса.

Следует также отметить, что в рамках Стратегии развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы особое внимание уделяется внедрению современных принципов управления, повышению квалификации персонала и

развитию эффективных внутренних коммуникаций в организациях. Эти задачи непосредственно связаны с развитием корпоративной культуры.

III. Методология

Основной целью данного исследования является изучение влияния корпоративной культуры на выбор управленческих технологий в промышленных предприятиях. В качестве объекта исследования были выбраны предприятия различных отраслей промышленности Узбекистана, в том числе в сфере химии, нефти и газа, машиностроения и энергетики. Среди них как крупные, так и средние компании.

Предмет исследования – формы корпоративной культуры, существующие в организациях, и их влияние на процессы выбора управленческих технологий.

В исследовании были применены следующие научно-методологические подходы:

Системный анализ – позволил рассмотреть внутреннюю управленческую систему предприятия, его организационную структуру, коммуникационные процессы и отношения между сотрудниками как единую систему.

1. Сравнительный подход – был использован для сопоставления моделей корпоративной культуры, таких как модели Хофстеде и Дила и Кеннеди, с практиками, наблюдаемыми в узбекских предприятиях, а также с зарубежным опытом.

2. Эмпирические методы исследования: – **Анкетирование** – сбор мнений руководителей и сотрудников предприятий относительно корпоративных ценностей и факторов, влияющих на выбор технологий. – **Полуструктурированные интервью** – проведены беседы с руководителями HR-отделов и технологических подразделений крупных промышленных компаний. – **Анализ документов** – изучение внутренних регламентов, политик внедрения технологий и корпоративных решений.

3. Статистический анализ – на основе собранных данных были выявлены ключевые тенденции, уровни взаимодействия и корреляции. Например, организации с «открытой» культурой внедряли инновационные технологии в 1,7 раза быстрее.

4. Анализ нормативных документов – изучены постановления Президента, решения Кабинета Министров, а также положения Стратегии развития «Новый Узбекистан», касающиеся корпоративного управления и трансформации.

5. В рамках выборки исследования были охвачены 15 промышленных предприятий. В каждом из них опрашивались руководители и сотрудники с опытом работы не менее 10 лет.

6. Комбинированное применение методологических подходов позволило достоверно проанализировать влияние разных форм корпоративной культуры на выбор управленческих технологий.

7. Результаты исследования показывают, что существующая форма корпоративной культуры напрямую влияет на процесс принятия управленческих решений, отношение к технологическим нововведениям, степень участия сотрудников и их инициативность.

Основные типы корпоративной культуры, встречающиеся в промышленности Узбекистана:

1. **Бюрократическая культура** – характеризуется жёсткой иерархией, централизованным принятием решений, низкой инновационной активностью. Внедрение новых технологий затруднено из-за нежелания сотрудников воспринимать изменения.

2. **Инновационная культура** – сотрудники имеют возможность высказывать мнение, вносить предложения. Решения принимаются коллективно, процессы трансформации проходят быстрее и эффективнее.

3. **Клановая (родственно-ориентированная) культура** – в некоторых организациях выбор технологий осуществляется на основе личных связей, а не объективных критериев, что снижает эффективность управленческих решений.

4. **Рыночная (конкурентная) культура** – в таких компаниях акцент делается на конкурентоспособность и внедрение инноваций, но это нередко сопровождается высоким уровнем стресса и давлением на персонал.

Каждый из этих типов по-разному влияет на внедрение технологий. Так, в условиях бюрократической культуры внедрение ERP-систем оказалось затруднённым, тогда как предприятия с инновационной культурой проходили цифровую трансформацию с меньшими трудностями.

Эмпирический анализ и примеры

В рамках исследования было опрошено 15 промышленных предприятий в разных регионах Узбекистана. 62% респондентов составляли руководители среднего и высшего звена, остальные – специалисты и технические сотрудники.

Выявленные тенденции:

1. В компаниях с высокой степенью открытости (например, «Хоразм Автоматика», «Фергана Химия») управленческие технологии (ERP, электронный документооборот, Lean-менеджмент) внедрялись быстрее.

2. В организациях с авторитарной культурой (например, «Ташкентский нефтеперерабатывающий завод») технологические новшества зависели исключительно от инициативы руководства и встречали пассивное восприятие со стороны персонала.

3. В компаниях с высоким уровнем вовлечённости персонала решения по технологиям принимались более стабильно и стратегически. Например, в «НавоийЭнергоМаш» обсуждение технологических решений с сотрудниками стало нормой, что ускорило их внедрение.

4. 74% участников подтвердили наличие прямой связи между корпоративными ценностями и технологическими решениями. Часто повторяемое мнение: «Если внутренняя культура компании готова к изменениям, любая система управления будет работать без проблем».

5. Пример из интервью: «Раньше все решения принимал только директор. Теперь обсуждаем коллективно. Поэтому такие системы, как мониторинг по KPI, внедряются гораздо быстрее» (HR-директор, «Андижанмаш»).

Эти данные подтверждают, что тип корпоративной культуры существенно влияет на восприятие и реализацию управленческих технологий. Открытость, участие и готовность к инновациям – ключевые факторы успешной трансформации.

IV. Анализ и результаты

Результаты исследования показывают, что выбор управленческих технологий на промышленных предприятиях непосредственно связан с уровнем развития корпоративной культуры. Эта взаимосвязь была проанализирована с опорой на теории корпоративной культуры, предложенные такими исследователями, как Г. Хофстеде (1980) и Дил и Кеннеди (1982).

Согласно модели Хофстеде, в промышленных организациях Узбекистана преобладают черты сильной иерархии и коллективизма. Это соответствует высокой степени дистанции власти (power distance) и низкому уровню индивидуализма. В подобных условиях инициатива по внедрению новых управленческих технологий, как правило, исходит исключительно от высшего руководства, а вовлечённость рядовых сотрудников остаётся ограниченной.

Согласно модели Дила и Кеннеди, организационная культура формируется под влиянием двух ключевых факторов: уровня риска и степени обратной связи. В ходе исследования было установлено, что в компаниях с инновационной культурой присутствует налаженная система быстрой коммуникации и механизмов обучения на ошибках. Это, в свою очередь, способствует успешному внедрению таких технологий, как Lean-менеджмент, мониторинг по ключевым показателям эффективности (KPI), цифровые системы управления.

Напротив, в компаниях с бюрократической или клановой (ориентированной на родственные связи) культурой доминируют субъективные подходы при выборе управленческих решений. Это нередко приводит к неэффективным

технологическим выборам, снижению результативности и исключению персонала из процесса трансформации.

С этих позиций можно утверждать, что для успешной реализации современных управленческих технологий предприятие должно обладать:

- открытой к инновациям и изменениям культурой,
- культурой, основанной на вовлечённости сотрудников,
- системой, в которой предложения персонала учитываются,
- стратегическим подходом к выбору и внедрению технологий.

Кроме того, в *Стратегии развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы*, предложенной Президентом, подчёркивается важность цифровизации экономики, трансформации промышленности и развития корпоративного управления. При этом особое внимание уделяется человеческому капиталу и внутренней организационной культуре как ключевым факторам успешных реформ.

Сравнение с результатами других исследований (например, Kazim & Syed, 2019; Chen et al., 2020) подтверждает, что культура внутри организации – это опорный элемент технологических трансформаций. Иначе говоря, одна и та же технология может давать принципиально разные результаты в зависимости от корпоративной среды, в которой она применяется.

Таким образом, проведённый анализ показывает: для эффективного выбора управленческих технологий необходимо прежде всего формировать культурную, открытую и основанную на участии внутреннюю среду предприятия.

V. Выводы и предложения

Анализ, представленный в данной работе, позволяет сделать вывод о том, что выбор управленческих технологий в промышленных предприятиях определяется не только внешними требованиями и технико-экономическими показателями, но в значительной степени зависит от уровня развития внутренней корпоративной культуры.

На основе результатов исследования сформулированы следующие ключевые выводы:

1. Корпоративная культура выступает решающим фактором при выборе управленческих технологий. Особенно это проявляется в организациях с высокой степенью открытости, активностью сотрудников и вовлечённостью персонала – здесь новые технологии внедряются быстрее и эффективнее.

2. В компаниях с бюрократической или авторитарной культурой процессы внедрения технологий замедляются, повышается сопротивление со стороны персонала, а инновационный потенциал оказывается ограниченным.

3. Эмпирические данные показывают, что успех технологических решений во многом зависит от корпоративных ценностей, стиля лидерства и существующих механизмов коммуникации.

4. Стратегические направления, определённые в президентских указах – такие как цифровая трансформация и внедрение современных управленческих подходов – не могут быть реализованы в полной мере без предварительного реформирования корпоративной культуры.

На основании вышеизложенного предлагаются следующие научные и практические рекомендации:

- Необходимо внедрить систему оценки корпоративной культуры в промышленных предприятиях и интегрировать её в общую управленческую стратегию.

- Перед внедрением новых технологий следует изучить уровень готовности персонала, организовать тренинги и провести обсуждения на основе принципов участия.

- В процессе цифровой трансформации следует обращать внимание не только на техническую инфраструктуру, но и на культурную подготовленность коллектива.

- Целесообразно разработать национальную «дорожную карту» развития корпоративной культуры для промышленных предприятий Узбекистана.

Полученные в статье результаты могут способствовать более глубокому пониманию взаимосвязи между корпоративной культурой и технологическими решениями, а также служить основой для повышения эффективности управления на промышленных предприятиях.

VI. Список литературы

1. Мирзиёев Ш.М. Постановление Президента Республики Узбекистан от 27 февраля 2025 года № PQ-78 «О приоритетных мерах по трансформации отраслей промышленности и их инновационному развитию».

2. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. – Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980; переработанное издание: 2001.

3. Denison D.R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. – New York: John Wiley & Sons, 1990.
4. Капитонов Е.А., Зинченко Г.П. *Культура организации: Учебник для вузов*. – Москва: Юрайт, 2019.
5. Овчаренко М.Ю. *Корпоративная культура: теория и практика формирования в организациях*. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2020.
6. Постановление Президента Республики Узбекистан от 28 января 2021 года № PQ-60 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления».
7. Merseur D. Основы корпоративного управления. – Лондон, 2015.