

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ

Абдуллаева Мадина

Филиал Российского государственного университета нефти
и газа (Национальный исследовательский университет)
имени Ивана Михайловича Губкина в городе Ташкенте
ORCID: 0009-0004-5824-3395
madi2902@mail.ru

Аннотация. В условиях трансформации глобальной экономической среды, ускоряющихся процессов глобализации и интеграции мировых финансово экономических систем существенно возрастает значение нефинансовых детерминант стоимости бизнеса в архитектуре стратегического менеджмента. Организационно корпоративная культура приобретает статус системообразующего фактора стоимостного управления, формируя долгосрочные конкурентные преимущества, усиливая рыночную идентичность компании и повышая её инвестиционную капитализацию. Это актуализирует необходимость комплексного анализа институциональных форм проявления корпоративной культуры, разработки инновационных инструментов её интеграции в систему управления стоимостью бизнеса, а также проведения многоуровневой оценки её эффективности в условиях современных экономических трансформаций.

Ключевые слова: стоимость бизнеса, корпоративная культура, стратегический менеджмент, инвестиционная привлекательность, организационная трансформация.

KOMPANIYA QIYMATINI BOSHQARISH TIZIMINI SHAKLLANTIRISH VA RIVOJLANTIRISHDA KORPORATIV MADANIYATNING O'RNI

Abdullaeva Madina

Ivan Mixaylovich Gubkin nomidagi Rossiya davlat neft va
gaz universiteti (Milliy tadqiqot universiteti) Toshkent filiali

Annotatsiya. Global iqtisodiy muhitning transformatsiyasi, globallashuv jarayonlarining tezlashishi va jahon moliyaviy-iqtisodiy tizimlarining integratsiyasi sharoitida biznes qiymatining noliyohaviy determinantlari strategik menejment arxitekturasida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Tashkiliy jihatdan korporativ madaniyat qiymatga yo'naltirilgan boshqaruvning tizim yaratuvchi omili sifatida namoyon bo'lib, kompaniyaning uzoq muddatli raqobat ustunliklarini shakllantiradi, bozor identifikatsiyasini mustahkamlaydi va investitsiyaviy kapitallashuvini oshiradi. Bu esa korporativ madaniyatning institutsional ko'rinishlarini kompleks tahlil qilish, uni biznes qiymatini boshqarish tizimiga integratsiya qilish uchun innovatsion instrumentlarni ishlab chiqish, shuningdek, zamonaviy iqtisodiy transformatsiyalar sharoitida uning samaradorligini ko'p darajali baholash zaruratini dolzarb qiladi.

Kalit so'zlar: biznes qiymati, korporativ madaniyat, strategik menejment, investitsion jozibadorlik, tashkiliy transformatsiya.

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE BUSINESS VALUE MANAGEMENT SYSTEM

Abdullaeva Madina

Branch of the Russian State University of Oil and Gas (National Research University) named after Ivan Mikhaylovich Gubkin in Tashkent

Abstract. *In the context of the transformation of the global economic environment, the accelerating processes of globalization, and the integration of international financial and economic systems, the significance of non-financial determinants of business value within the architecture of strategic management is substantially increasing. Organizational and corporate culture is acquiring the status of a system-forming factor of value-based management, shaping long-term competitive advantages, strengthening the company's market identity, and enhancing its investment capitalization. This highlights the necessity of a comprehensive analysis of the institutional forms of corporate culture, the development of innovative tools for its integration into business value management systems, as well as the implementation of multi-level assessments of its effectiveness under contemporary economic transformations.*

Keywords: *business value, corporate culture, strategic management, investment attractiveness, organizational transformation.*

Введение.

Современное международное бизнес пространство характеризуется возрастающей значимостью систем управления стоимостью компании, ориентированных на обеспечение устойчивого роста её капитализации и формирование долгосрочной ценности. В условиях ускоряющихся процессов глобализации, цифровой трансформации и усиливающейся конкуренции на мировых рынках особую актуальность приобретает внедрение управленческих практик, способных интегрировать финансовые и нефинансовые факторы развития. Такие системы позволяют компаниям не только укреплять свои рыночные позиции, но и формировать стратегические преимущества, основанные на синергии экономических, организационных и культурных ресурсов.

Анализ существующего научного дискурса демонстрирует, что вопросы формирования, институционализации и оценки результативности корпоративной культуры в рамках стоимостно ориентированного управления остаются недостаточно исследованными, особенно применительно к условиям развивающихся экономик. Введение инновационных подходов к построению мотивационных механизмов и управленческих практик требует переосмысления и уточнения теоретико-методологических оснований, ранее заложенных в области корпоративной культуры и стратегического управления.

Обзор литературы.

В классических исследованиях Шейна (1985) и Хофстеде (1980) корпоративная культура рассматривается как система ценностей и норм, задающая модели поведения в организации. Позднее в моделях Кэмерона и Куинна (1999) и Денисона (1990) она была увязана с результативностью и стратегической ориентацией компаний. Барни, развивая ресурсно-ориентированный подход, доказал, что культура является уникальным нематериальным активом, обеспечивающим устойчивое конкурентное преимущество (Barney, 1986). Работы Коттера и Хескетта (1992) показали наличие прямой корреляции между сильной корпоративной культурой и финансовыми результатами компаний.

Особое место в исследовании корпоративной культуры занимают труды российских авторов. Так, Попова (2009) последовательно раскрывает ключевые аспекты её становления и трансформации в отечественной бизнес-среде. В статье «Актуальные теоретические аспекты становления корпоративной культуры в современной России» автор акцентирует внимание на институционализации культуры в условиях социально-экономических изменений. В работе «Корпоративная культура в условиях финансово-экономического кризиса» (2009) рассматривается роль корпоративных ценностей в минимизации кризисных угроз и поддержании устойчивости компании. В статье «Корпоративная культура: современные тенденции и проблемы развития» (2010) исследуются современные вызовы, включая влияние глобализации и цифровой среды, а также обозначаются барьеры эффективного развития корпоративных ценностей.

Эти исследования Поповой (2009) позволяют утверждать, что корпоративная культура в российских условиях выступает не только как адаптационный механизм, но и как стратегический ресурс, обеспечивающий рост стоимости бизнеса, повышение инвестиционной привлекательности и укрепление организационной идентичности.

Современные зарубежные и отечественные исследования фокусируются на трёх ключевых каналах влияния корпоративной культуры на стоимость: снижение издержек (транзакционных, коммуникационных, затрат текучести кадров), минимизация рисков (репутационных, операционных, ESG-угроз) и рост доходов (инновации, качество услуг, удержание клиентов). Всё это увязывается с процессами цифровой трансформации и ESG-повесткой, где корпоративная культура доверия, инноваций и ответственности становится критическим фактором устойчивого успеха.

Методология.

Методологическая база исследования включает анализ зарубежных и отечественных научных публикаций, что позволило реконструировать эволюцию концепции корпоративной культуры от фрагментарного осмысления отдельных социокультурных факторов хозяйственной деятельности к её институционализации как междисциплинарного феномена. Такой подход обеспечил возможность систематизации ключевых предпосылок и факторов развития корпоративной культуры, а также обобщения накопленных теоретико-методологических достижений.

Результаты анализа существующих моделей корпоративной культуры выявили отсутствие универсальных инструментов, позволяющих количественно измерить её влияние на управление стоимостью бизнеса и рассматривать её как самостоятельный драйвер формирования стоимости. Для устранения данного исследовательского разрыва была предложена авторская классификация корпоративных культур, учитывающая специфику их воздействия на стоимостно ориентированное управление. Это позволяет унифицировать процедуры идентификации, диагностики и интеграции корпоративной культуры в систему стратегического менеджмента, направленного на повышение стоимости бизнеса и его инвестиционной привлекательности.

Анализ и результаты.

Корпоративная культура выступает ключевым интегрирующим фактором в системе стоимостно ориентированного управления. Основная проблема заключается в недостаточной разработанности инструментов её эффективного применения при формировании стратегических преимуществ компании. Целостная система управления корпоративной культурой, встроенная в модель управления стоимостью бизнеса, позволяет согласовывать культурные ценности и нормы организации с финансовыми и нефинансовыми параметрами её функционирования, усиливая стратегическую направленность управленческих решений. В рамках исследования предложена типовая модель, описывающая влияние корпоративной культуры на процессы стоимостного

управления. Она охватывает механизмы формирования организационной идентичности, стимулирования инновационной активности, повышения лояльности персонала и укрепления рыночной репутации. Особенностью данной модели является её универсальность и адаптивность, она может трансформироваться в зависимости от уровня зрелости компании, отраслевой специфики и приоритетов стратегического развития. Таким образом, корпоративная культура выступает не только как институционально ценностный феномен, но и как стратегический инструмент управления стоимостью бизнеса, способствующий его долгосрочной устойчивости, росту капитализации и повышению инвестиционной привлекательности. (Таблица1)

Таблица 1.

**Модель корпоративной культуры в архитектуре управления
стоимостью компании**

Инициатива в области корпоративной культуры	Способы формирования стоимости компании (3 направления)			
	Снижение затрат за счёт:	Минимизация рисков благодаря:	Увеличение доходов за счёт:	
Определённая модель корпоративной культуры, выступающая как институциональный механизм трансляции организационных ценностей и цифровых практик, обеспечивающий адаптацию компании к условиям глобальной конкуренции и устойчивое развитие её бизнес модели	расходов на PR-активность и продвижение; транзакционных расходов; найма и обучения новых сотрудников (резерв внутренних кадров); затрат, связанных с межкорпоративным взаимодействием; уменьшения расходов на контроль качества; снижения судебных издержек.	высокой профессиональной подготовке и компетентности сотрудников; защите от инсайдерских угроз; лояльности и вовлеченности персонала; удержанию квалифицированных специалистов; поддержке со стороны руководства; эффективной системе администрирования; актуальной и достоверной рыночной информации; сокращению репутационных угроз.	Преданности постоянных клиентов; роста производительности труда; высокого уровня внутренней мотивации сотрудников; улучшения качества предоставляемых услуг и продукции; позитивной репутации и сильного имиджа; привлечения новых клиентов.	Параметры, отражающий воздействие на корпоративную культуру

Источник: составлено автором с использованием литературных источников.

Процесс интеграции предложенной модели осуществляется поэтапно в соответствии с определённой последовательностью действий.

-проводится идентификация значимости и корреляции отдельных инициатив в сфере корпоративной культуры с контуром управления стоимостью компании;

-осуществляется комплексная диагностика результативности и продуктивности внедрённых инициатив;

-определяется интегральная величина влияния эффектов корпоративно культурных практик на отдельные детерминанты создания бизнес стоимости либо на их совокупность.

Тем самым формируется научно обоснованное заключение о рациональности и стратегической целесообразности реализации корпоративно-культурных

трансформаций с позиции их вклада в архитектуру управления стоимостью бизнеса и достижение целевых индикаторов устойчивого развития.

Учитывая дефицит формализованных эконометрических индикаторов для анализа продуктивности корпоративно-культурных интервенций, автором предложен инновационный алгоритм их верификации.

Среднемесячный доход на одного клиента соотносится со средними затратами на корпоративно культурные мероприятия (в пересчёте на одного удовлетворённого клиента, что позволяет определить коэффициент эффективности культурных практик, ориентированных на рост клиентской лояльности и формирование долгосрочной ценности компании.

$$F_{KK} = \frac{\text{Выручка}_{\text{кл}}}{Z_{\text{кл,уз}}} \times 100\%$$

Механизм внедрения модели реализуется через последовательность следующих этапов:

- проводится идентификация значимости и корреляции отдельных инициатив корпоративной культуры с управлением стоимостью компании;
- осуществляется диагностика результативности внедрённых инициатив;
- определяется интегральная величина влияния культурных практик на ключевые детерминанты стоимости бизнеса.

Для формализации эффекта корпоративной культуры предлагается ввести коэффициент эффективности (FKK)

$$FKK = \frac{\Delta V}{C_{kk}} \quad \text{где}$$

ΔV — прирост стоимости бизнеса за счёт корпоративно-культурных инициатив, C_{kk} — совокупные затраты на корпоративно культурные мероприятия. В прикладном выражении, если рассматривать рост дохода от одного клиента под воздействием культурных программ (например, повышение клиентской удовлетворённости), то:

$$FKK_{\text{кл}} = \frac{R_{\text{ср}} - R_{\text{баз}}}{C_{kk} \setminus N_{\text{кл}}}$$

$R_{\text{ср}}$ -среднемесячный доход на одного клиента после внедрения инициатив, $R_{\text{баз}}$ - базовый доход до внедрения инициатив, $N_{\text{кл}}$ -количество клиентов, вовлечённых в корпоративно культурные практики. Таким образом, формирование научно обоснованных коэффициентов позволяет оценить стратегическую целесообразность корпоративно-культурных трансформаций и их вклад в рост капитализации бизнеса. Корпоративная культура в этом контексте выступает не только как ценностно институциональный феномен, но и как стратегический инструмент управления стоимостью компании, способствующий её долгосрочной устойчивости, росту инвестиционной привлекательности и укреплению конкурентных позиций на глобальном рынке. Разработанный алгоритм оценки результативности корпоративно-культурных инициатив может быть адаптирован для анализа качества и воздействия широкого спектра программ, направленных на укрепление стратегически значимых параметров компании. Такая адаптация учитывает индивидуальные особенности организации и позволяет оценить вклад корпоративной культуры в процесс управления стоимостью бизнеса. Формирование концепции ценностно ориентированного управления невозможно без интеграции корпоративной культуры в

стратегическую модель развития компании. В данном контексте корпоративная культура выступает как ключевой драйвер трансляции стоимостных ориентиров и их закрепления в управленческих практиках. В работе предложен механизм влияния корпоративной культуры на становление стоимостной идеологии (см. рисунок 2), эффективность которого обусловлена качеством функционирования ряда элементов: состава участников, целевых ориентиров воздействия, ресурсного обеспечения, структуры затрат и временных параметров, идеологической платформы, системы коммуникаций и каналов взаимодействия, а также института мотивации, распределения ролей и ответственности.

Тем самым выявлено фундаментальное значение корпоративной культуры:

- в формировании и институционализации ценностной идеологии компании;
- в создании условий и инструментов для эффективного внедрения системы управления стоимостью и обеспечения устойчивости внутренних процессов, связанных с этим механизмом.

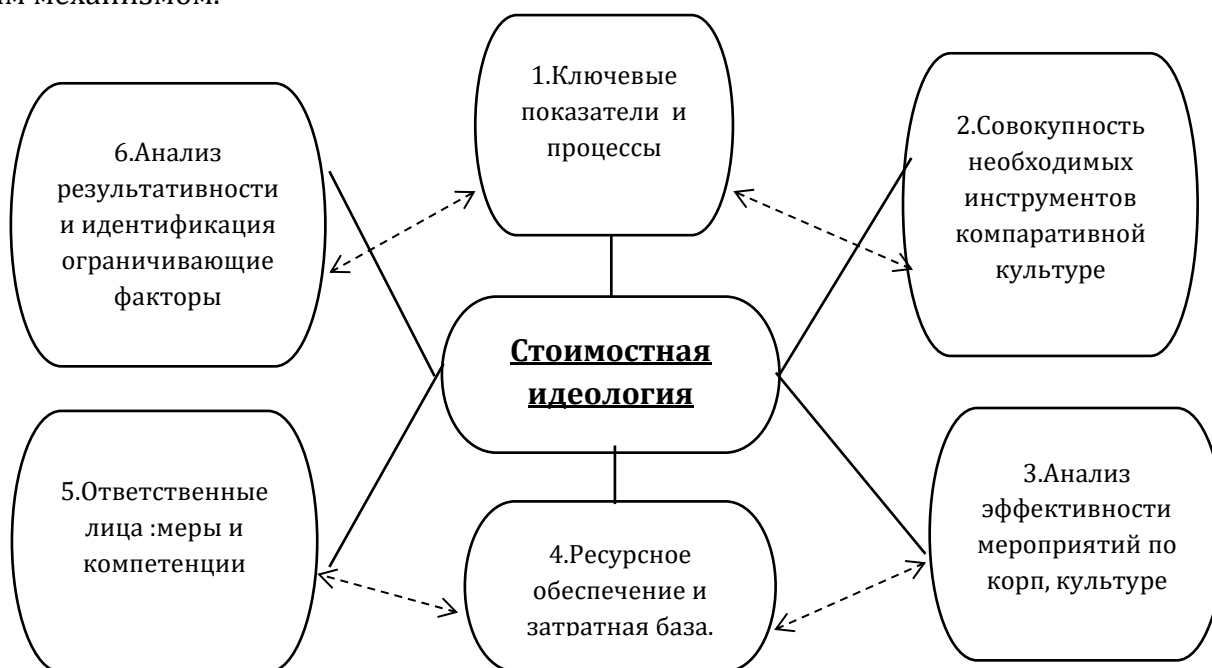


Рисунок 2. Структурная схема воздействия корпоративной культуры на развитие концепции стоимостного мышления

Источник: составлено автором.

Результаты и выводы.

Корпоративная культура является ключевым драйвером формирования ценностно ориентированного управления и играет стратегическую роль в архитектуре современного бизнеса. Она выступает не только как институционально ценностный феномен, но и как управленческий инструмент, обеспечивающий согласование нематериальных активов компании с её финансовыми и рыночными целями.

Предложенная модель корпоративной культуры демонстрирует универсальность и возможность адаптации к специфике отрасли и уровню зрелости организации. Интеграция корпоративно-культурных практик в систему стратегического менеджмента позволяет не только укрепить рыночные позиции компании, но и повысить её инвестиционную капитализацию, что особенно актуально в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции.

Таким образом, корпоративная культура должна рассматриваться как один из базовых механизмов создания долгосрочной стоимости бизнеса, а её

институционализация в стратегическом управлении является необходимым условием устойчивого развития и повышения конкурентоспособности современных компаний.

Литература/Reference:

Barney, J.B. (1986) *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* *Academy of Management Review*, 11, 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>.

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley, - 320 p.

Denison, D.R. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.

Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass, - 358 p.

Попова В.А. (2009) Актуальные теоретические аспекты становления корпоративной культуры в современной России // *Вестник университета (Государственный университет управления)*. – М.: ГУУ, – № 20. – С. 34–39. [Доступ: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12836884>].

Попова В.А. (2009) Корпоративная культура в условиях финансово-экономического кризиса // *Вестник университета (Государственный университет управления)*. – М.: ГУУ, - № 20. - С. 40-45. [Доступ: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12836885>].

Попова В.А. (2010) Корпоративная культура: современные тенденции и проблемы развития // *Вестник университета (Государственный университет управления)*. М.: ГУУ, - № 12. -С. 22-28.

Попова В.А. (2014) Инновационные подходы к развитию корпоративной культуры в условиях глобализации // *Экономика и управление*. -М.: ГУУ, - № 19 - С. 58–65. [Доступ: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21890739>]

Шейн Э. (2010) *Организационная культура и лидерство*. – СПб.: Питер, - 336 с.