

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/156EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/156EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/156EVN515>)

**УДК 658.5.011**

**Камынин Владимир Александрович**

ФГУП «Центр эксплуатации объектов наземной космической инфраструктуры»

Россия, Москва

Директор департамента стратегического развития

ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Россия, г. Видное<sup>1</sup>

Аспирант

ДВА

E-mail: [vladimir.kamynin@gmail.com](mailto:vladimir.kamynin@gmail.com)

## **Отличительные признаки и компоненты корпоративной культуры устойчиво развивающихся компаний**

---

<sup>1</sup> 142700, Россия, Московская обл., г. Видное, ул. Ольховая, 2/542

**Аннотация.** Важным условием развития и долгосрочной устойчивости компании является ее культура. В настоящее время не существует комплексной методологии формирования корпоративной культуры, обеспечивающей условия и предпосылки к развитию компании.

В данном исследовании рассмотрены отличительные особенности культур компаний, демонстрирующих долговременную устойчивость. Проведен анализ важных компонентов корпоративной культуры, оказывающих особое влияние на условия развития компании.

Представлено сравнение основных подходов к отбору руководителя компании, предложены области определения каждого из них и отобран наиболее оптимальный в целях долгосрочного развития компании. Предложен метод совершенствования управленческих навыков до уровня, демонстрируемого руководителями устойчивых компаний.

Выполнен сравнительный анализ подходов при отборе персонала. Определена критическая зависимость развития компании от сопричастности персонала. Показано снижение роли мотивации персонала при условии поддержания его высокой лояльности.

Наглядно продемонстрирована модель концепции бизнеса устойчивой компании. Показана необходимость ориентирования корпоративной культуры на модель бизнеса.

Исследование позволяет систематизировать данные о структуре и составе компонентов культуры, способствующей устойчивому развитию компании.

Результаты могут служить практическим инструментарием в разработке корпоративной культуры и могут быть полезны в практике управления развивающейся компании.

**Ключевые слова:** корпоративная культура; культура устойчивой компании; устойчивость развития; развитие компании; персонал; руководитель устойчивой компании; преемственность руководства; концепция бизнеса; концепция устойчивости компании.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Камынин В.А. Отличительные признаки и компоненты корпоративной культуры устойчиво развивающихся компаний // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015)  
<http://naukovedenie.ru/PDF/156EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:  
10.15862/156EVN515

Устойчивое развитие компании невозможно без формирования соответствующей культурной среды. Само понятие корпоративной культуры достаточно емкое и пока слабо формализованное. В общем случае это «система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения» (В.Г. Смирнова 2014, стр. 11) [1]. Однако, существует множество других определений, сформулированных на основе различных подходов к изучению корпоративной культуры.

Результаты современных исследований позволяют идентифицировать совокупность компонентов и признаков корпоративной культуры, характерных именно для устойчиво развивающихся, эталонных компаний<sup>2</sup> (ЭК). Предварительно рассмотрим основные из них: руководитель компании, персонал и концепция бизнеса. Далее, сформулируем итоговые отличия культур устойчиво развивающихся компаний.

### **Руководитель компании**

В результате исследований лучших бизнес-практик [2, 3, 4], проведенных в Стэнфордском университете, определено, что наличие яркого, харизматичного руководителя явно не обязательно для построения успешной компании. Само понятие «лидер» не совсем точно отражает суть обнаруженного управленческого стиля. Анализ показывает эффективность топ-менеджеров, формирующих компанию, как систему [4]. В качестве аналогии используются термины «архитектор» или «часовщик». По этой причине, в ходе данного исследовательского проекта, ученым пришлось отказаться от теории о «великом лидере», т.к. она не давала адекватного объяснения различий между эталонными компаниями и компаниями сравнения. Было выявлено 5 уровней иерархии руководителей и утверждается, что именно руководитель 5 уровня является ключевым компонентом в процессе перехода компании к эталонным показателям [3, стр. 38]. Обращает внимание тот факт, что руководители указанного уровня обладают противоречивыми сторонами характера, плохо совмещаемыми в одной личности. [4]. Между тем, согласно мнению И. Адизеса [5, 6] маловероятно (или невозможно) сочетание противоречивых качеств в одном руководителе. Адизес утверждает, что для каждого жизненного цикла корпорации нужно искать менеджера с соответствующей управленческой ролью. Таким образом, Адизес предлагает не стремиться совместить противоположные качества в одном руководителе, а предусмотреть логичную их сменяемость и максимальную эффективность управления для каждого жизненного цикла.

К необходимости совмещения противоположных качеств в одном руководителе приходит и Г. Ливитт [7]. Но в качестве решения он предлагает рассматривать, так называемый, связующий тип менеджера – лидера. Судя по описанию, такой тип наиболее полно соответствует критериям 5 уровня [3, 4].

Нонака и Такеучи, при рассмотрении опыта инновационных компаний [8], в дополнение к указанным выше условиям добавляют еще два требования к топ-менеджеру - готовность создать атмосферу хаоса в проектной команде, например, выдвиганием труднодостижимых целей [9] и способность направлять и координировать процесс создания организационного знания в целом.

Гараедаги делает акцент на лидерских качествах руководителя, которые требуются в моменты, когда нужно обеспечить консенсус и единство команды [10, стр. 119].

---

<sup>2</sup> В качестве эталонных приняты компании на основе которых проводились исследования лучших бизнес-практик [2, 3, 4] в Стэнфордском университете.

Нужно отметить явное противоречие между необходимыми качествами руководителя 5 уровня и реальными качествами, благодаря которым люди часто приходят к власти. Этот парадокс в сочетании с тем фактом, что советы директоров часто решают, что им необходим самоуверенный, эгоцентричный лидер, способный привести компанию к успеху, объясняет, почему во главе компаний так редко встречаются руководители 5 уровня.

Таким образом, при назначении топ-менеджера компании предстоит сделать выбор между двумя сценариями:

- Первый состоит в осознанной сменяемости топ-менеджеров и подборе кандидата с наиболее эффективной ролью для данного этапа развития компании.
- Второй заключается в отборе и подготовке очень разностороннего руководителя, совмещающего в себе чрезвычайно широкий набор качеств и компетенций, способного провести компанию через самые разные этапы развития в течение длительного периода.

Исследование [4] дает на этот вопрос однозначный ответ: для формирования устойчиво развивающейся компании нужно обеспечить непрерывность управленческих традиций, а значит преемственность менеджмента и непрерывный цикл подготовки топ-менеджеров.

Другими словами, если преследовать достижение краткосрочных целей без приоритета на долгосрочные устойчивые результаты компании как системы, то подход Адизеса наиболее результативный и быстро достижимый. Если же ставиться цель устойчивого долгосрочного развития компании, то ставка должна быть на отборе и подготовке уникальных руководителей и на преемственности менеджмента.

Остается открытый вопрос – каким образом может быть достигнуто развитие личности руководителя до, так называемого, «5 уровня». Для этого будем опираться на научно доказанный факт о высокой эффективности руководителей с высоким эмоциональным интеллектом и наоборот. *Эмоциональный интеллект* – совокупность качеств, определяющих способность человека управлять собой и своими отношениями с другими людьми. Складывается из четырех основных компонентов: самоанализа, самоконтроля, социального анализа и управления межличностными отношениями [11, 12]. В свою очередь, каждый компонент включает целый набор конкретных умений и навыков (Таблица 1).

**Таблица 1**

**Содержание компонентов, образующих эмоциональный интеллект**

<b>Самоанализ</b>	<b>Самоконтроль</b>	<b>Социальная чуткость</b>	<b>Управление</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Анализ собственных эмоций</b> – способность распознавать и понимать свои эмоции, их воздействие на производительность, отношения с другими людьми и т.д.</li> <li>• <b>Тщательная самооценка</b> – трезвая оценка своих сильных и слабых сторон.</li> <li>• <b>Уверенность в себе</b> – устойчивое ощущение собственной значимости.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Контроль над собой</b> – способность подавлять деструктивные эмоции и импульсы.</li> <li>• <b>Надежность</b> – честность и цельность.</li> <li>• <b>Ответственность</b> – способность управлять собой и выполнять взятые обязательства.</li> <li>• <b>Приспособляемость</b> – умение приспосабливаться к изменениям ситуации и преодолевать препятствия.</li> <li>• <b>Ориентированность на достижения</b> – стремление соответствовать высоким внутренним стандартам.</li> <li>• <b>Инициативность</b> – готовность воспользоваться появляющимися возможностями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Сопереживание</b> – умение чувствовать эмоции других, понимать чужую точку зрения, внимание к заботам людей.</li> <li>• <b>Организационная компетентность</b> – способность распознавать тенденции в жизни организации, создавать процедуры принятия решений, ориентироваться в политических тонкостях.</li> <li>• <b>Понимание клиентов</b> – способность распознать и удовлетворить потребности клиентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Инициативное лидерство</b> – способность брать на себя ответственность и вдохновлять команду.</li> <li>• <b>Влиятельность</b> – умение применять разнообразные приемы убеждения.</li> <li>• <b>Помощь окружающим</b> – умение распознавать способности других людей, направлять и развивать их.</li> <li>• <b>Коммуникативные навыки</b> – умение слушать других и ясно, убедительно, изящно высказывать свои мысли.</li> <li>• <b>Иновации</b> – способность генерировать новые идеи и вести команду в новом направлении.</li> <li>• <b>Улаживание конфликтов</b> – способность гасить конфликты и находить выходы из трудных ситуаций.</li> <li>• <b>Выстраивание связей</b> – умение поддерживать личные отношения.</li> <li>• <b>Командное сотрудничество</b> – умение налаживать взаимодействие и формировать команды.</li> </ul>

Результаты исследований консалтинговой компании «Нау/McBer» [11] однозначно свидетельствуют о более высокой результативности руководителей с высоким эмоциональным интеллектом и наоборот. Так же подтверждается способность руководителей использовать несколько стилей управления в зависимости от ситуации. Итоговым результатом повышения эмоционального интеллекта является способность овладеть несколькими стилями управления (Таблица 2).

Таблица 2

Стили управления<sup>3</sup>

Стиль	Принуждающий	Авторитетный	Отеческий	Демократичный	Эталонный	Наставнический
<b>Особенность</b>	Лидер требует беспрекословного повиновения	Лидер мобилизует подчиненных на достижение цели	Лидер создает атмосферу мира и согласия	Лидер вовлекает всех в работу и добивается консенсуса	Лидер требует от людей высоких достижений	Лидер готовит подчиненных к будущим свершениям
<b>Девиз</b>	Делай, как я сказал!	Иди за мной!	Главное – люди!	Хочу узнать ваше мнение!	Делай как я!	Пробуй так
<b>Особенности эмоционального интеллекта</b>	Ориентация на достижения, инициатива, самоконтроль	Уверенность в себе, сопереживание, инновационность	Сопереживание, выстраивание связей, коммуникация	Сотрудничество, командная работа, коммуникация	Ответственность, ориентация на результат, инициативность	Помощь другим, сопереживание, самоконтроль
<b>Подходящие ситуации</b>	Кризис, необходимость реорганизации, работа с трудными подчиненными	Реформа, требующая нового подхода, необходимость задать четкое направление	Улаживание трений в команде, мотивация людей в моменты стресса	Привлечение людей к участию в проекте, достижение консенсуса, мотивация звезд	Необходимость быстро добиться успеха при наличии квалифицированной команды	Необходимость помочь людям повысить эффективность работы

<sup>3</sup> Источник: Harvard Business Review - Россия. – 2006. – январь-февраль. – с. 102-114.

Надо понимать, что *стили управления эталонными компаниями*, описанные в исследованиях Коллинза, вероятнее всего, *близки к авторитетному типу, но могут обладать чертами отеческого, демократичного и наставнического (Таблица 2)*. Таким образом, *овладение данными стилями и есть цель при подготовке руководителя методом развития эмоционального интеллекта*. С точки зрения теории систем такая подготовка позволяет воспитать лидера, одной из задач которого, является постоянная *«подкачка энергии в организацию»* как в открытую систему [10, 13].

### **Преемственность**

Данный критерий может быть рассмотрен, как одно из требований, предъявляемых к компоненте «руководитель компании», но проведенный анализ показывает, что его значение шире. Следует отметить, что за 1700 лет совокупной истории ЭК было выявлено только четыре случая, когда руководитель, не имеющий опыта работы в рассматриваемой компании, назначался сразу непосредственно на пост CEO [3]. Следовательно, можно сделать вывод, что особое значение имеет *преемственность менеджмента*, при которой на уровне руководителя сохраняется понимание основных ценностей и других ключевых составляющих бизнес-модели ЭК, названных Коллинзом «*сутью компании*». Данная компонента устойчивого развития придает особую важность воспитанию преемника - будущего лидера компании [3, стр. 42], поэтому должна рассматриваться как независимая и самостоятельная при управлении устойчивым развитием компании.

Однако, нужно помнить, что в реальной управленческой ситуации, акционеры и менеджеры должны осознавать на какой стадии развития находится компания (какова степень несоответствия уровню ЭК) и вместе с приоритетом в формировании преемственности определять потребность в привлечении внешних топ-менеджеров.

### **Персонал**

Коллинз утверждает, что топ-менеджеры эталонных компаний *«сначала удоставлялись, что все нужные люди на борту (а все ненужные за бортом), и только потом решали, куда же им плыть»* [3]. Решение об отборе сотрудника в ЭК зависит скорее от его характера и способностей, а не его знаний, опыта или образования. Нужно сказать, что такая концепция полностью противоречит понятиям классического менеджмента - сначала определить потребность в знаниях, навыках и умениях, а потом подбирать персонал, соответствующий необходимым критериям [14]. Смысл отбора в ЭК заключается в проверке кандидатов на предмет соответствия концепции бизнеса или, так называемой концепции «Трех кругов» (см. далее). Ошибки в отборе персонала не позволяют получить исключительные результаты даже при наличии детальной стратегии. Это позволяет сделать вывод, что программа привлечения сопричастных сотрудников является приоритетной для формирования устойчивого развития компании. Данный вывод подтверждается т.н. «законом Паккарда»: *«Ни одна компания не может наращивать свои продажи быстрее, чем растёт ее способность нанимать нужных ей людей. Если рост ваших продаж опережает рост числа ваших сотрудников, вы не сможете создать великую компанию»* [3, стр. 75]. Акцент сделан на тщательности и последовательности при подборе команды. Такой принцип отбора Коллинз назвал «Сначала кто... затем что».

Нужно отметить, что следствием отбора сопричастных сотрудников, является ослабление проблемы мотивации, т.к. такой персонал не нуждается в непосредственном руководстве или стимулах, у него достаточно самомотивации, обусловленной внутренним

стремлением добиться исключительных результатов и участвовать в создании чего-то значимого. Утверждается даже, что «важно кому платить, а не как» [3]. Однако, это слишком общий тезис и в такой формулировке его трудно предметно применить в бизнес практике. Очевидно смысл заключается в том, чтобы создать условия мотивации, при которых, сопричастные сотрудники не будут покидать компанию и при этом сохранять сопричастность. Это и есть необходимый и достаточный уровень мотивации сотрудников ЭК.

Интересно, что Коллинз не подтверждает связи между зарплатой высшего руководства и устойчивостью развития компании. Данный результат входит в противоречие с современными теориями мотивации топ-менеджмента и теории агентских издержек [15, 16, 17]. При этом, согласно результатам исследований в Стэнфорде [3], структура оплаты труда главы компании не является ключевым фактором для перехода компании к эталонному уровню. Коллинз объясняет эту закономерность тем же принципом «сначала кто»: *важно не то, как вы платите вашему высшему руководству, важно, кто ваше высшее руководство.*

Таким образом, не просто персонал, а именно сопричастный персонал на всех иерархических уровнях организации является компонентой устойчивого развития компании. При соблюдении этого условия, не следует рассматривать мотивацию как ключевой фактор устойчивости развития. Достаточно придерживаться среднерыночного уровня и сохранять сопричастность персонала концепции и ключевым ценностям компании.

### **Концепция бизнеса**

Анализ показывает, что все ЭК руководствовались достаточно простыми концепциями, которые включали в себя три основополагающих принципа [3]:

1. *Специализация только на тех видах бизнеса, в которых компания может быть лучшей в мире.*

Данный подход выходит за рамки понятия ключевой компетенции<sup>4</sup> [18, 19], т.к. обладатель ключевой компетенцией не обязательно лучший в мире. Но существующая специализация компании может не совпасть с той областью, где компания может стать лучшей в мире. Принцип предполагает готовность к смене отрасли. Так поступали многие компании, среди которых: BMW, Motorola, Nokia, SONY [20]. Однако, не для всех стейкхолдеров такой подход приемлем.

Данный принцип требует дополнительной проработки, т.к. не дает полного описания процесса оценки – в чем именно компания может стать лучшей? Существующие примеры из практики ЭК разъяснения не дают. Нужно описать методологию идентификации именно тех компетенций, на основе которых компания может стать лучшей в мире. Очевидно, что этому должно быть посвящено отдельное исследование.

2. *Собственная оригинальная экономическая модель.*

Каждая ЭК продемонстрировала наличие собственной экономической модели и глубокое понимание ее сути. Данные экономические модели удалось привести к уникальному ключевому экономическому показателю (КЭП). Есть объединяющий принцип в расчете указанных экономических показателей: в числителе находится прибыль (П), а в знаменателе ключевой индикатор бизнеса (КИБ) для выбранной экономической модели. У каждой ЭК своя

---

<sup>4</sup> Ключевая компетенция (core competence) – концепция, призванная служить основой для развития стратегии компании, была выдвинута С.К. Прахаладом и Г. Хамелом (S.K. Prahalad, G. Hamel) в книге Core competence of the corporation.



экономическая модель и КИБ. Например, это может быть единица готовой продукции, точка продаж, бизнес единица, персонал и др.

$$\text{КЭП} = \frac{\text{П}}{\text{КИБ}}$$

ЭК, обладающие собственными экономическими моделями, отличаются успешностью вне зависимости от принадлежности к растущей отрасли [3], т.е. демонстрируют устойчивость в развитии. Нужно отметить, что этот факт противоречит основам классического маркетинга и менеджмента, согласно которым привлекательность рынка является одним из основных критериев в разработке корпоративной и конкурентной стратегий компании [21, 22, 23, 24 и др.].

### 3. Глубокая эмоциональная приверженность выбранному занятию.

Смысл данного принципа заключается не в привитии сотрудникам приверженности к выбранному занятию, а в выборе именно того вида деятельности, который действительно разделяют все сотрудники. Нужно отметить, что такое единство маловероятно в крупных компаниях, но если учесть упреждающее влияние другого принципа из компоненты «Персонал» - «Сначала кто, затем что», то становится понятно, что ЭК изначально отбирают сотрудников, сопричастных выбранной специфике бизнеса.

Таким образом, одним из параметров организационного развития является триединая концепция бизнеса (**Рисунок 1**).



**Рисунок 1.** Триединая концепция бизнеса [3, стр. 233]

### Корпоративная культура устойчивого развития

Описание общности культур ЭК приводится у Коллинза [3]. Логика выстраивается от стандартных проблем роста компании, которые обычно решаются методом бюрократизации. Одна из задач бюрократии - компенсировать отсутствие компетентности и дисциплины [25], следовательно, изначально бюрократические порядки создаются для управления нелояльными и несопричастными сотрудниками. В свою очередь, бюрократическая культура отторгает талантливых сотрудников, увеличивая долю посредственных, а это, в свою очередь, приводит к необходимости дальнейшего ужесточения бюрократических процедур. Образуется порочный круг.

Такая проблема не возникает, если с самого начала правильно подобраны только сопричастные кадры. В таких условиях, согласно логики Коллинза [3], бюрократия не нужна. В данном утверждении предполагается, что бюрократия и иерархия – есть продукты исключительно рациональной стороны человеческой деятельности. Но Ливитт [7] утверждает, что это не так. Индивидуумы имеют свойство самоорганизовываться в иерархии, которые, в свою очередь, порождают бюрократии. Такой порядок вещей обусловлен стремлением к безопасности (возможно мнимой), самоидентификации и возможностью к существованию.

В качестве альтернативы бюрократии и иерархичности организации Коллинз [3] предлагает формирование культуры дисциплины. Культурные основы устойчивости развития достигаются за счет объединения двух взаимодополняющих сил - культуры дисциплины и этики предпринимательства. Смысл заключается в том, чтобы создать такую культуру, при которой сотрудники действуют дисциплинированно и последовательно в соответствии триединой концепции бизнеса, описанной выше. Формирование такой культуры включает три этапа:

1. *Найм сотрудников, обладающих самодисциплиной. Попытки привить дисциплину недисциплинированным людям не отвечают концепции.*
2. *Дисциплинированное мышление. Предполагает трезвую и самокритичную оценку факторов, в которых существует компания.*
3. *Дисциплинированные действия.*

Очередность важна, т.к. каждый следующий элемент базируется на предыдущем. Таким образом, создается культурная основа дисциплины компании, способствующая наращиванию ее способностей (**Рисунок 2**).



**Рисунок 2.** Дисциплинарная основа развития способностей компании [3, стр. 154]

Важно отметить, что нужна не сама по себе дисциплина, а дисциплина, направленная на понимание и соблюдение триединой концепции бизнеса. Данный вывод подтверждается и другими авторами. Ливитт называет это эффективностью, так называемой, гуманистической модели управления [7]. В концепции «7S», разработанной в компании McKinsey, Р. Паскаль и Э. Атос (1981 г.) предложили разделить элементы системы управления на «жесткие» (цели, задачи, стадии развития организации, стратегии, структуры, технологии) и «мягкие» (оргкультура, стиль управления, коммуникации, система мотивации) [1, стр. 89]. Мягкие элементы включают в себя ценностную и эмоциональную компоненту (гуманистическая модель по Ливитту) и работают как рычаг на все остальные элементы системы управления. В этом проявляется важность организационной культуры, т.к. на ее основе происходит освоение новых организационных компетенций.

Еще один важный вывод исследований ЭК – их культура, не просто сильная, она настолько сильна, что напоминает культ [3]. Но известно, что культовые идеологии приводят к застою и сворачиванию творчества. Чтоб этого не происходило *культовые признаки культуры ЭК отвечают за сохранение сути концепции бизнеса, но они уравновешены*

механизмами, обеспечивающими операционную автономию сотрудников, которые стимулируют развитие способностей ЭК. Эти тенденции должны постоянно следовать совместно, укрепляя друг друга. Кроме этого, идеология может быть культом инноваций, соперничества и перемен. Таким образом, ЭК налагают жесткий идеологический контроль и одновременно обеспечивают широкую операционную автономию, поощряющую инициативность.

Если использовать инструмент оценки корпоративной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном (**Рисунок 3**) [1, 26, 27], то нужно отметить, что профили ЭК не будут совпадать в силу различия концепций их бизнеса. Но можно утверждать, что влияние иерархической составляющей у всех ЭК минимальна.



**Рисунок 3.** Типы корпоративной культуры [1, стр.255]

Синтезируем общие черты культуры, способствующей устойчивому развитию компании (Таблица 3).

**Таблица 3**

**Признаки культуры, способствующие устойчивому развитию компании**

Признак / компонент культуры	Описание сути
Наличие сильной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способствует принятию эффективных управленческих решений;</li> <li>• Способствует реализации основных управленческих функций;</li> <li>• Предоставляет сотрудникам четкие ориентиры организационного поведения;</li> <li>• Способствует эффективным коммуникациям;</li> <li>• Снижает затраты на контроль;</li> <li>• Является важнейшим мотивирующим фактором;</li> <li>• Создает чувство причастности, повышает лояльность персонала;</li> <li>• Способствует стабильности организации.</li> </ul>

Топ-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"><li>• Высочайший эмоциональный интеллект топ менеджера;</li><li>• Исключение авторитарного и принуждающего стилей управления;</li><li>• Развитый институт преемственности руководства компанией.</li></ul>
Сопричастные и дисциплинированные сотрудники	Отбор только тех сотрудников, которые обладают высочайшей самодисциплиной и приверженностью концепции бизнеса компании.
Соответствие триединой концепции бизнеса	Культура компании направлена на глубокое понимание триединой концепции бизнеса. Стимулирует и мотивирует на высочайшую дисциплину и строгое соответствие концепции бизнеса.
Жесткий идеологический контроль	Жесткая идеология направлена на сохранение ключевых основ и концепции бизнеса.
Операционная автономия	Наличие высокой степени операционной автономности сотрудников в рамках общих идеологических ограничений концепции бизнеса.
Признаки культа	<ul style="list-style-type: none"><li>• Страстная приверженность идеологии;</li><li>• Постоянное обучение;</li><li>• Жесткое соответствие;</li><li>• Элитарность.</li></ul>

Указанные признаки могут рассматриваться как неотъемлемые условия культуры корпораций, демонстрирующих долгосрочное устойчивое развитие.

Совокупность данных компонентов (*Таблица 3*) является необходимым условием и практическим инструментарием формирования концепции устойчивого развития любой компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Организационная культура: учебник для академического бакалавриата / под ред. В.Г. Смирновой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 306 с.
2. Коллинз Дж. Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию / Джим Коллинз, Уильям Лазье; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 235 с.
3. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 286 с.
4. Коллинз Дж., Поррас, Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 350 с.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. под науч. ред. Сеферяна А.Г. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с. – (Серия «Теория менеджмента»).
6. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262 с.
7. Ливитт, Г. Сверху вниз. Почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно / Г. Ливитт; Пер. с англ. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 213 с.
8. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
9. Камынин В.А. Анализ подходов к корпоративному целеполаганию // Интернет-журнал «Науковедение», 2015. №3 [Электронный ресурс]-М.: Науковедение, 2015. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/151EVN315.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
10. Гараедаги Д. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; Пер. с англ. Е.И. Недбальская; научн. Ред. Е.В. Кузнецова. – Минск: «Гревцов Паблицер», 2007. – 480 с.
11. Гоулман Д. Шесть путей к цели. / Даниэль Гоулман // Harvard Business Review - Россия. – 2006. – январь-февраль. – с. 102-114.
12. Гоулман Д. Социальный интеллект: биологическая подоплека / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис // Harvard Business Review - Россия. – 2008.- ноябрь. – с. 90-98.
13. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями: Системный подход для совершенствования бизнес-моделей / Деннис Шервуд; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2012. – 341 с.
14. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).

15. Рудык Н.Б. Поведенческие финансы или между страхом и алчностью / Н.Б. Рудык. – М.: Дело, 2004. – 272 с.
16. Рудык Н.Б. Структура капитала корпораций. Теория и практика / Н.Б. Рудык. – М.: Дело, 2004. – 272 с.
17. Чингос Питер Т. Оплата по результату. Из опыта труда персонала в США / Питер Т. Чингос; Пер. с англ. и под ред. Э.В. Кондуковой. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 416 с.: ил.
18. Prahalad С.К., Gary Hamel The Core Competence of the Corporation / HBR, May-June 1990 <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>.
19. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
20. Мировые гиганты в начале карьеры, Журнал HSM, апрель 27, 2012. – Режим доступа: <http://hsmjournal.ru/8829/giantstartups/>.
21. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Г. Альтшулер. – М.: Вершина, 2006. - 232 с.: ил., табл.
22. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
23. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Уч. пос. / И.Б. Гурков. -2-е испр. – М.: ТЕИС, 2004. – 239.
24. Гурков И.Б. Стратегическое управление организацией / И.Б. Гурков. – М.: Интел Синтез, 2001.
25. Gerth Н.Н., Mills С.В. Max Weber: Essays in Sociology. New York: Oxford University Press, 1972.
26. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. - 320 с: ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).
27. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.

**Рецензент:** Малыгина Ольга Владимировна, директор «Института непрерывного образования работников государственной сферы и бизнеса», кандидат экономических наук, «Государственный университет управления».

**Kamynin Vladimir Alexandrovich**

Federal State Unitary Enterprise «Center for Operation of Space Ground-Based Infrastructure»

Russia, Moscow

E-mail: vladimir.kamynin@gmail.com

## **Distinctive features and components of the corporate culture of sustainable developing companies**

**Abstract.** The company culture is an important condition of the development and long-term sustainability of the company. Currently, there is no complex methodology of corporate culture building that could provide the conditions and prerequisites for the development of the company.

This report shows the distinctive features of a culture of companies which demonstrate the long-term sustainability. The important components of the corporate culture that have a particular impact on the conditions of the company are analyzed.

The article covers the comparison of the main approaches to the selection of company CEO. The definition area of each of them are offered and the most optimal for long-term company development are selected. This article shows a method for improving the managerial skills up to the level which the CEO of sustainable companies demonstrate.

A comparative analysis of approaches to the personnel selection is made. The critical dependence of company development from personnel involvement are identified. The decreasing of personnel motivation role in the conditions of staff loyalty are shown.

The article shows that a corporate culture has to be oriented to the business model. The necessity of orientation of the corporate culture on the business model is shown.

The study allows to systematize conclusions about the structure and composition of the components of a culture which are promote the sustainable development of the company.

The study results can be a practical tool for the development of corporate culture and are useful in the practice of growing company management.

**Keywords:** corporate culture; culture of stable company; sustainability of development; development of company; personnel; head of a stable company; continuity of leadership; business concept; concept of company sustainability.

## REFERENCES

1. Organizatsionnaya kul'tura: uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata / pod red. V.G. Smirnovoy. – M.: Izdatel'stvo Yurayt, 2014. – 306 s.
2. Kollinz Dzh. Bol'she, chem biznes: kak preodolet' ogranicheniya i postroit' velikuyu kompaniyu / Dzhim Kollinz, Uil'yam Laz'e; Per. s angl. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2006. – 235 s.
3. Kollinz Dzh. Ot khoroshego k velikomu. Pochemu odni kompanii sovershayut proryv, a drugie net / Per. s angl. – SPb.: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2001. – 286 s.
4. Kollinz Dzh., Porras, Dzh. Postroennye navechno. Uspekhi kompaniy, obladayushchikh videniem / Per. s angl. – SPb.: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2004. – 350 s.
5. Adizes I. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii / Itskhak Kalderon Adizes; Per. s angl. pod nauch. red. Seferyana A.G. – SPb.: Piter, 2008. – 384 s. – (Seriya «Teoriya menedzhmenta»).
6. Adizes I. Ideal'nyy rukovoditel'. Pochemu im nel'zya stat' i chto iz etogo sleduet / Itskhak Kalderon Adizes; Per. s angl. – 2-e izd. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. – 262 s.
7. Livitt, G. Sverkhu vniz. Pochemu ne umirayut ierarkhii, i kak rukovodit' imi bolee effektivno / G. Livitt; Per. s angl. – Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005. – 213 s.
8. Nonaka I., Takeuchi Kh. Kompaniya – sozdatel' znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovatsiy v yaponskikh firmakh / I. Nonaka, Kh. Takeuchi; Per. s angl. – M.: ZAO «Olimp – Biznes», 2003. – 384 s.
9. Kamynin V.A. Analiz podkhodov k korporativnomu tselepolaganiyu // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2015. №3 [Elektronnyy resurs]-M.: Naukovedenie, 2015. – Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/151EVN315.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus., angl.
10. Garaedagi D. Sistemnoe myshlenie: Kak upravlyat' khaosom i slozhnymi protsessami: platforma dlya modelirovaniya arkhitektury biznesa / Dzh. Garaedagi; Per. s angl. E.I. Nedbal'skaya; nauchn. Red. E.V. Kuznetsova. – Minsk: «Grevtsov Pabliher», 2007. – 480 s.
11. Goulman D. Shest' putey k tseli. / Daniel' Goulman // Harvard Business Review - Rossiya. – 2006. – yanvar'-fevral'. – s. 102-114.
12. Goulman D. Sotsial'nyy intellekt: biologicheskaya podopleka / Deniel Goulman, Richard Boyatsis // Harvard Business Review - Rossiya. – 2008.- noyabr'. – s. 90-98.
13. Shervud D. Videt' les za derev'yami: Sistemnyy pokhod dlya sovershenstvovaniya biznes-modeley / Dennis Shervud; Per. s angl. – M.: Al'pina Pabliher, 2012. – 341 s.
14. Armstrong M. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami / M. Armstrong; Per. s angl. – M.: INFRA-M, 2002. – VIII, 328 s. – (Seriya «Menedzhment dlya lidera»).
15. Rudyk N.B. Povedencheskie finansy ili mezhdud strakhom i alchnost'yu / N.B. Rudyk. – M.: Delo, 2004. – 272 s.



16. Rudyk N.B. Struktura kapitala korporatsiy. Teoriya i praktika / N.B. Rudyk. – M.: Delo, 2004. – 272 s.
17. Chingos Piter T. Oplata po rezul'tatu. Iz opyta truda personala v SShA / Piter T. Chingos; Per. s angl. i pod red. E.V. Kondukovoy. - M.: Izdatel'skiy dom «Vil'yams», 2004. – 416 s.: il.
18. Prahalad C.K., Gary Hamel The Core Competence of the Corporation / HBR, May-June 1990 <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>.
19. Khamel G., Prakhalad K.K. Konkurriruya za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya / G. Khamel, K.K. Prakhalad; Per. s angl. – M.: ZAO Olimp-Biznes, 2002. – 288 s.
20. Mirovye giganty v nachale kar'ery, Zhurnal HSM, aprel' 27, 2012. – Rezhim dostupa: <http://hsmjournal.ru/8829/giantstartups/>.
21. Al'tshuler I.G. Strategicheskoe upravlenie na osnove marketingovogo analiza. Instrumenty, problemy, situatsii / I.G. Al'tshuler. – M.: Vershina, 2006. - 232 s.: il., tabl.
22. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya / I. Ansoff. – SPb.: Piter Kom, 1999. – 416 s.
23. Gurkov I.B. Strategicheskii menedzhment organizatsii: Uch. pos. / I.B. Gurkov.-2-e ispr. – M.: TEIS, 2004. – 239.
24. Gurkov I.B. Strategicheskoe upravlenie organizatsiy / I.B. Gurkov. – M.: Intel Sintez, 2001.
25. Gerth H.H., Mills C.W. Max Weber: Essays in Sociology. New York: Oxford University Press, 1972.
26. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury / Per. s angl. pod red. I.V. Andreevoy. - SPb: Piter, 2001. - 320 s: il. - (Seriya «Teoriya i praktika menedzhmenta»).
27. Prigozhin A.I. Metody razvitiya organizatsiy. M.: MTsFER, 2003. 864 s.