

***Ульяницкая О. В., Ригоревич Ю. А.**

Донбасский государственный технический университет

**E-mail: olga.ulyanickaya@mail.ru*

ВЗАИМОСВЯЗЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП ПОКОЛЕНИЙ: ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ И МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ

В статье рассматриваются особенности, вызовы и перспективы развития современных предприятий в Российской Федерации. Особое внимание уделено формированию корпоративной культуры, так как именно она особенно важна в достижении прогресса и динамичного развития данного сегмента экономики. Предложена методика формирования корпоративной культуры для предприятий России с учетом основных особенностей государства. Решая важные экономические задачи, корпоративная культура значительно улучшает социальные показатели на микро- и макроуровнях. Обоснована важность её формирования и разработки с учетом основных факторов.

Ключевые слова: корпоративная культура, регион, бизнес, факторы, процесс, экономический рост, социум, динамика, поколение, методика.

Проблема и её связь с научными и практическими задачами. На корпоративную культуру в России влияют многие факторы, в том числе исторические, социальные и экономические условия. Она отражает ценности, нормы поведения и взаимодействия внутри организаций, а также их отношение к внешней среде. Российская корпоративная культура несет на себе отпечаток многовековой истории страны, в которой исторически преобладали коллективистские ценности, а коллективные интересы ставились выше индивидуальных интересов [1, 2].

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ работ и научных результатов ученых показал, что проблемы организационной культуры рассматриваются комплексно, подробно, приобретая все большее значение среди факторов, влияющих на эффективное функционирование организации. Изучение и анализ данной проблемы произведен на базе публикаций А. Е. Малишевского, М. И. Маргуры, Е. В. Волосова, С. А. Дятлова, М. Армстронга, К. Мангейма и др.

Следует отметить, что корпоративная культура является многогранным феноменом, который не только отражает внешние условия и контекст, но и активно формирует поведенческие нормы и ценности внутри организации. В этом контексте

важно подчеркнуть, что управленческий стиль руководителя играет первостепенную роль в создании и поддержании корпоративной культуры. Лидер, обладающий высоким уровнем эмоционального интеллекта и способностью к стратегическому мышлению, способен эффективно управлять как внешними, так и внутренними аспектами корпоративной культуры.

Постановка задачи. Целью данной статьи является исследование сущности современных управленческих подходов и разработка методики формирования корпоративной культуры РФ.

Всё чаще управленческие подходы требуют комплексного и многомерного анализа не только внутренних нормативов, стандартов и регламентов функционирования организаций, но и сложной системы внешних социокультурных факторов, оказывающих влияние на эффективность бизнеса. Для достижения данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Определить корпоративную культуру как совокупность ценностей, норм, убеждений, символов, обычаев, поведенческих моделей и ритуалов, присущих организации. Она уже давно перестала быть замкнутой, изолированной системой, формирующейся исключительно в рамках корпоративных

политик или управленческих доктрин [2]. Сегодня она представляет собой динамическое образование, находящееся в постоянном взаимодействии с внешней социальной средой, локальными сообществами, культурными кодами и историческими традициями региона присутствия бизнеса.

2. Оценить её как динамическое образование, находящееся в постоянном взаимодействии с внешней социальной средой, локальными сообществами, культурными кодами и историческими традициями региона.

3. Предложить методику формирования корпоративной культуры для предприятий России.

Методика исследования. Корпоративная культура становится своеобразным зеркалом и одновременно инструментом, отражающим и транслирующим сложные взаимосвязи между организацией и социальными группами региона, в котором компания осуществляет свою деятельность.

Игнорирование этих взаимосвязей нередко становится причиной возникновения внутренних и внешних организационных дисфункций, таких как рост конфликтности в трудовых коллективах, снижение мотивации и вовлеченности сотрудников, появление скрытого или открытого сопротивления управленческим инициативам, утрата доверия со стороны локального сообщества, снижение социальной легитимности и репутационных позиций бизнеса [3].

В соответствии с проведенными исследованиями предложена методика формирования корпоративной культуры для предприятий РФ.

Изложение материала. Особенно остро данные проблемы проявляются в случае попытки механического импорта или копирования корпоративных стандартов, разработанных в иных социокультурных условиях, без учета специфики локального социума. Например, модели корпоративного взаимодействия, успешно функционирующие в мегаполисах, международных корпорациях или высокотехнологичных кластерах, могут вступать в прямое противоречие с нормами, ценностями и

ожиданиями региональных социальных групп, что приводит к «культурным коллизиям», размыванию идентичности, дезориентации сотрудников и ослаблению организационной устойчивости. Участвуя в проекте, человек поддается влиянию той благоприятной психологической атмосферы, которая распространена среди занятых определенной деятельностью людей. Срабатывает психологический механизм потребности «принадлежать большинству», принадлежать социуму, быть его составной частью, быть нужным, что в итоге приводит к формированию совершенно других желаний и взглядов на жизнь [1].

Социальная структура регионов характеризуется высокой степенью гетерогенности, обусловленной множеством факторов: историческим путем развития территорий, уровнем урбанизации, этнокультурным фоном, миграционными процессами, преобладающими типами занятости, уровнем образования, социальной мобильностью, степенью развития гражданского общества, плотностью социальных связей, спецификой межпоколенческих отношений и объемом социального капитала [4]. Эти параметры формируют уникальный «социальный ландшафт» каждого региона, в рамках которого функционируют разнообразные социальные группы: профессиональные сообщества, молодежные объединения, этнокультурные диаспоры, неформальные объединения, локальные элиты, религиозные организации, ветераны труда, активисты гражданских инициатив, креативные кластеры и другие социальные сегменты.

Ключевыми участниками данного ландшафта становятся также представители различных поколенческих когорт, включая поколение Z — так называемых «зумеров». Именно зумеры в ближайшее время начнут свою трудовую деятельность. Отечественные исследователи, предполагают, что специфика российского общества заключается в единстве пяти поколений [5].

Обобщив исследуемые факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры, выделим и дополним основные из них (рис. 1).

МЕНЕДЖМЕНТ

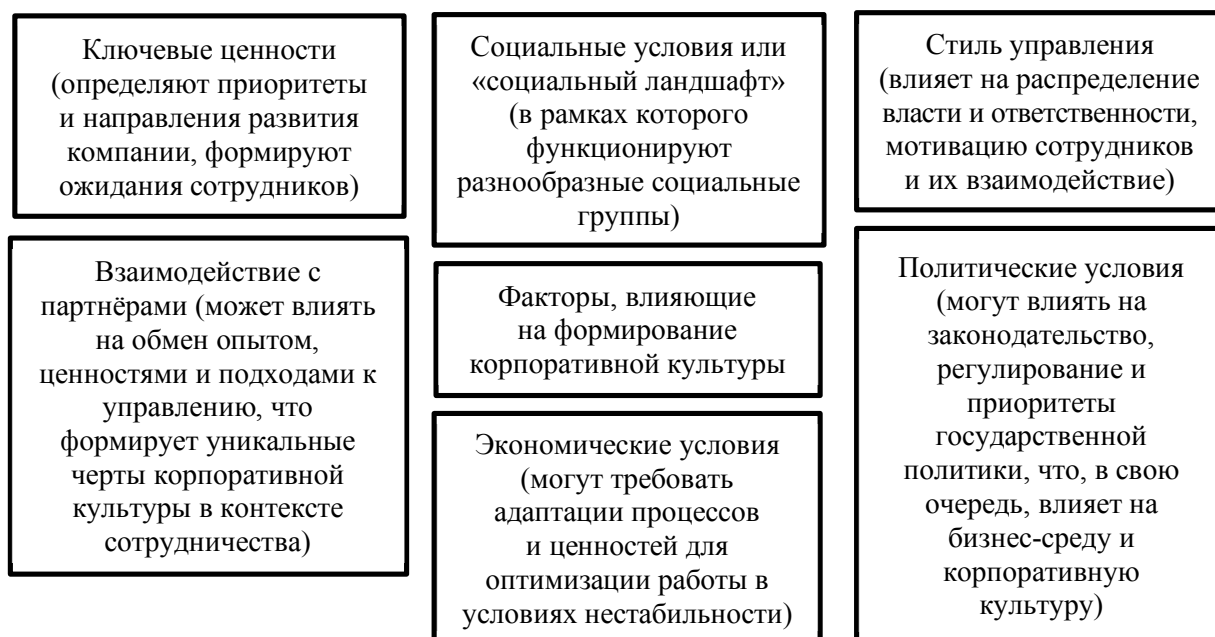


Рисунок 1 — Схема влияния факторов на формирование корпоративной культуры в России

В связи с этим возрастает необходимость осознанного стратегического подхода к формированию адаптивной корпоративной культуры, способной не только отражать глобальные стандарты, но и гибко интегрировать уникальные особенности регионального социума. В современной научной и прикладной практике данный подход получил название культурного симбиоза — процесса двусторонней, сознательной и взаимовыгодной интеграции глобальных корпоративных норм и локальных социокультурных особенностей.

Принцип культурного симбиоза предполагает отказ от унифицированного, жесткого навязывания стандартов, разработанных в отрыве от региональной реальности, в пользу эмпирически обоснованного синтеза, основанного на глубоком понимании локального контекста, диалоге с ключевыми социальными группами и постоянной адаптации управленческих практик.

Эффективные механизмы адаптации корпоративной культуры к региональному контексту включают следующие ключевые элементы [6]:

1. Комплексное социологическое исследование регионального социума, вклю-

чающее как количественные методы (опросы, анкетирование, мониторинг социальных индикаторов), так и качественные подходы (глубинные интервью, фокус-группы, анализ неформальных практик, выявление скрытых социальных норм и латентных структур влияния). Особое внимание уделяется изучению ценностей, стереотипов, моделей коммуникации, уровня доверия к институтам и восприятию внешних корпоративных факторов.

2. Анализ межпоколенческих различий и конфликтов, направленный на выявление потенциальных точек напряженности и разработку программ плавной интеграции представителей разных возрастных групп, включая поколение Z, миллениалов, поколение X и старшее поколение в единую корпоративную систему. В рамках данного процесса важно учитывать специфику ожиданий каждой когортной группы, избегать навязывания единой модели успеха, разрабатывать гибкие карьерные и мотивационные траектории.

3. Выстраивание конструктивного и институционализированного диалога с ключевыми социальными группами региона, включая представителей профессиональных

сообществ, молодежных организаций, этнокультурных объединений, религиозных структур, локальных сообществ, лидеров общественного мнения и неформальных лидеров. Такой диалог позволяет не только выявлять актуальные проблемы, но и формировать устойчивые каналы коммуникации, повышать уровень доверия и легитимности бизнеса.

4. Гибкая трансформация корпоративных практик, включая системы мотивации, признания, коммуникации, организационных ритуалов, системы наставничества и корпоративных мероприятий, с учетом региональной специфики и культурных ожиданий. Примеры включают:

- внедрение коллективных форм мотивации и признания успеха в регионах с высоким уровнем коллективизма;
- акцент на индивидуальные достижения и карьерное развитие для территорий, где доминируют ценности самореализации и личностного роста;
- адаптацию символических элементов корпоративной культуры (логотипы, слоганы, внутренняя атрибутика) с учетом локальных культурных кодов;
- включение локальных традиций и праздников в календарь корпоративных мероприятий.

5. Создание кросс-функциональных и межпоколенческих культурных лабораторий, представляющих собой площадки для совместного проектирования адаптивных моделей управления, культурных инициатив, программ мотивации и взаимодействия. Такие лаборатории позволяют вырабатывать инклюзивные и гибкие управленческие решения, способствующие укреплению чувства принадлежности сотрудников и снижению сопротивления изменениям.

6. Интеграция локального культурного кода в систему внутренних и внешних коммуникаций, включая маркетинговые кампании, программы корпоративной социальной ответственности, работу с медиа, участие в социальных и культурных проектах региона. Это усиливает позитивный имидж

компании, укрепляет ее позиции как социально ответственного объекта, повышает уровень лояльности со стороны сотрудников и местного сообщества.

Поколение Z, достигшее возраста совершеннолетия и выхода на рынок труда, находится на этапе внедрения в мир своих порядков общественного устройства. И мир вынужден подстраиваться под требования цифрового поколения, принимать их ценности [7]. Их активность в социальных сетях, высокая цифровая компетентность, ориентация на инновации, критическое восприятие традиционных структур и ценностей требуют от компаний гибкости, готовности к экспериментам и способности к постоянному пересмотру устаревших управленческих практик.

Игнорирование этих аспектов ведет к росту текучести кадров, снижению уровня вовлеченности, ослаблению корпоративной идентичности и ухудшению позиций компании на рынке труда, особенно в условиях конкуренции за молодых, квалифицированных специалистов.

Важно подчеркнуть, что адаптация корпоративной культуры к региональному контексту не должна сопровождаться утратой стратегической идентичности бизнеса или размытием управленческих стандартов. Речь идет о гибридных моделях развития, сочетающих лучшие глобальные практики с локальными социокультурными особенностями на основе эмпирического анализа, обратной связи от сотрудников и постоянного мониторинга эффективности внедряемых изменений.

Гармонизация корпоративной культуры с социокультурными особенностями региональных социальных групп представляет собой стратегическую необходимость для современного бизнеса, функционирующего в условиях глобализации, цифровой трансформации и высокой социокультурной динамики. Компании, обладающие способностью к культурной рефлексии, открытому диалогу и адаптивности, получают устойчивые конкурентные преимущества, выражающиеся в:

- повышении мотивации и вовлеченности сотрудников;
- укреплении социальной легитимности и доверия со стороны локальных сообществ;
- снижении уровня внутренних конфликтов и сопротивления изменениям;
- успешной интеграции молодежных когорт, включая поколение Z;
- укреплении позитивного имиджа компании как социально ответственного фактора [6].

Игнорирование социокультурного контекста региона и попытки механического копирования корпоративных стандартов, разработанных в иных условиях, неизбежно ведут к росту организационных дисфункций, социальной изоляции бизнеса, снижению эффективности и утрате конкурентных позиций на региональных рынках.

В современных реалиях социальный капитал, человеческие ресурсы и способность к гибкой адаптации становятся ключевыми факторами успеха. Именно умение интегрировать уникальные особенности регионального социума, межпоколенческие различия, ценностные ожидания социальных групп и глобальные корпоративные стандарты в единую, сбалансированную и адаптивную модель организационного развития определяет не только краткосрочную эффективность бизнеса, но и его долгосрочную устойчивость, социальную интеграцию и конкурентоспособность на локальных, национальных и международных рынках.

На базе проведенных исследований предлагаем методику формирования корпоративной культуры для предприятий России. Эта методика учитывает особенности национальной экономики и современные тенденции развития общества.

Методика формирования корпоративной культуры в РФ.

1. Определение стратегических ориентиров и базовых ценностей организации:

Чётко сформулировать миссию, видение и ценности компании.

Определить ключевые принципы и нормы поведения сотрудников.

Убедиться, что цели и ценности компании соответствуют законодательству РФ и общепринятым этическим нормам.

2. Разработка и внедрение корпоративных стандартов:

– Разработать и утвердить кодекс корпоративной этики.

– Определить стандарты поведения и общения сотрудников.

– Установить правила взаимодействия с клиентами, партнёрами и коллегами.

– Ввести регламенты для различных аспектов работы (например, правила внутреннего трудового распорядка, стандарты обслуживания клиентов).

3. Формирование корпоративной символики:

– Разработать логотип, цветовую гамму и другие элементы корпоративного стиля.

– Использовать корпоративную символику в оформлении офиса, на официальных документах и в маркетинговых материалах.

4. Создание системы мотивации и поощрения:

– Определить критерии оценки работы сотрудников.

– Разработать систему бонусов и премий за достижение целей и соблюдение корпоративных стандартов.

– Ввести нематериальные формы поощрения (например, публичное признание достижений, возможность профессионального развития).

5. Организация корпоративных мероприятий:

– Проводить регулярные встречи и собрания для обсуждения текущих вопросов и планирования.

– Организовывать корпоративные праздники и мероприятия для укрепления командного духа.

– Поддерживать традиции и ритуалы, способствующие формированию корпоративной культуры.

6. Вовлечение сотрудников в формирование корпоративной культуры:

- Проводить опросы и анкетирования для выявления мнений сотрудников о корпоративной культуре.

- Создавать условия для участия сотрудников в разработке и внедрении корпоративных стандартов.

7. Обучение и развитие сотрудников:

- Организовывать тренинги и семинары по корпоративной этике и культуре.

- Поощрять сотрудников к изучению корпоративных стандартов и их применению в работе.

- Поддерживать профессиональное развитие сотрудников в соответствии с корпоративными ценностями.

8. Мониторинг и оценка эффективности:

- Регулярно отслеживать изменения в корпоративной культуре.

- Оценивать эффективность внедрённых мер и корректировать их при необходимости.

- Использовать различные методы оценки (опросы, интервью, анализ поведения сотрудников).

9. Взаимодействие с внешними партнёрами:

- Сотрудничать с юридическими и кадровыми консультантами для обеспечения соответствия корпоративной культуры законодательству РФ.

- Участвовать в отраслевых мероприятиях и конференциях для обмена опытом и изучения лучших практик.

10. Адаптация новых сотрудников:

- Разработать программу адаптации новых сотрудников, которая включает знакомство с корпоративными стандартами и ценностями.

- Назначить наставников или кураторов для новых сотрудников, которые помогут им адаптироваться в компании.

- Включить в программу адаптации посещение корпоративных мероприятий и знакомство с корпоративной символикой.

Эта методика может быть адаптирована под конкретные потребности и особенности компании. Важно помнить, что формирование корпоративной культуры — это непрерывный процесс, требующий постоянного

внимания и усилий со стороны руководства и сотрудников.

Выводы и направление дальнейших исследований. В российских компаниях нередко сохраняется строгая иерархическая структура, в которой решения принимаются сверху вниз. Формальные отношения между сотрудниками могут затруднять горизонтальное взаимодействие и обмен идеями. Однако в некоторых отраслях, особенно в инновационно ориентированных, наблюдается тенденция к более гибким структурам и открытым коммуникациям [2].

Среди ключевых ценностей в российских компаниях можно выделить:

- результативность и достижение целей, что связано с ориентацией на выполнение задач и достижение конкретных результатов;

- стремление к стабильности, особенно в условиях экономической неопределённости;

- коллективизм и командную работу, подчёркивающие важность сотрудничества и взаимопомощи;

- уважение к опыту и знаниям, что может проявляться в признании авторитета старших сотрудников.

На корпоративную культуру в России также влияют экономические и политические условия. Например, в периоды экономической нестабильности компании могут акцентировать внимание на оптимизации процессов и снижении издержек, что влияет на внутренние отношения и ценности.

Лидерство в российских компаниях часто ассоциируется с авторитарным стилем управления, где руководитель принимает ключевые решения и определяет направление развития. Впрочем, несмотря на это, в современных условиях всё больше организаций признают важность лидерства, основанного на вдохновении и мотивации сотрудников.

В контексте государственно-частного партнёрства (ГЧП) российская корпоративная культура также имеет свои особенности. Взаимодействие между государственными и частными компаниями может быть осложнено различиями в подходах к управлению, приоритетах и ожиданиях. Однако при

правильном подходе ГЧП может стать инструментом для развития инфраструктуры и повышения качества государственных услуг.

Корпоративная культура в России представляет собой сложное и многогранное явление, формируемое под влиянием различных факторов. Понимание этих

особенностей важно для успешного взаимодействия внутри организаций и с внешними партнерами. Развитие гибкости, открытости и инноваций может стать ключом к адаптации российской корпоративной культуры к меняющимся условиям и повышению эффективности бизнеса.

Список источников

1. Ульяницкая О. В., Шинкарева Ю. Б. Значение деятельности общественного движения «Мир Луганщине» и пути ее совершенствования // *Экономический вестник Донбасского государственного технического института*. Алчевск : ГОУ ВПО ЛНР «ДонГТИ». 2022. Вып. 11. С. 65–75. EDN NWCLUN
2. Корпоративная культура и корпоративная среда в России: сложившиеся практики и будущее глазами экспертов [Электронный ресурс] : SCAN : [сайт]. [2025]. URL: <https://scan-interfax.ru/blog/korporativnaya-kultura-i-korporativnaya-sreda-v-rossii-slozhivshiesya-praktiki-i-budushhee-glazami-ekspertov> (дата обращения: 08.08.2025).
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб. : Питер, 2004. 831 с. EDN QQEHON
4. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М. : Интел-Синтез, 2001. 376 с. : ил., табл.
5. Волкова Н. В., Чикер В. А. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2016. № 4. С. 79–105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kariernoy-motivatsii-v-kontekste-teorii-pokoleniy-rezultaty-empiricheskogo-issledovaniya> (дата обращения: 05.08.2025). EDN VLHYJT
6. Малишевский А. Е. Роль корпоративной культуры в адаптационных процессах: исследование успешных практик // *Вестник науки*. 2025. № 6 (87). С. 251–259. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-adaptatsionnyh-protsessah-issledovanie-uspeshnyh-praktik> (дата обращения: 10.08.2025). EDN QIQNJQ
7. Касимова М. 3. Разработка эффективной системы мотивации для поколения Z: анализ и практические рекомендации // *Экономика труда*. 2025. № 3. С. 335–346. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-effektivnoy-sistemy-motivatsii-dlya-pokoleniya-z-analiz-i-prakticheskie-rekomendatsii> (дата обращения: 10.08.2025). DOI: 10.18334/et.12.3.122872 EDN LMZPUS

© Ульяницкая О. В., Ригоревич Ю. А., 2025

**Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. менеджмента ДонГТУ Кобзевой Е. В.,
начальником отдела молодежи и спорта
Администрации городского округа г. Брянка Гриценко А. Л.**

Статья поступила в редакцию 01.09.2025.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Ульяницкая Ольга Васильевна, канд. экон. наук, доцент каф. менеджмента
Донбасский государственный технический университет,
г. Алчевск, Россия, e-mail: olga.ulyanickaya@mail.ru

Ригоревич Юлия Алексеевна, магистрант, каф. менеджмента
Донбасский государственный технический университет,
г. Алчевск, Россия

*Ul'yanitskaia O. V., Rigorevich Yu. A. (Donbass State Technical University, Alchevsk, Russia,
*e-mail: olga.ulyanickaya@mail.ru)

INTERRELATION OF CORPORATE CULTURE AND SOCIAL GROUPS OF GENERATIONS: INTEGRATION PROBLEMS AND ADAPTATION MECHANISMS

The article discusses the characteristics, challenges, and prospects for the development of modern enterprises in the Russian Federation. The formation of corporate culture is given special attention, as it is crucial for achieving progress and dynamic development in this economic segment. The methodology to form corporate culture for enterprises in Russia, considering the main characteristics of the state is proposed. By addressing important economic challenges, corporate culture significantly improves social performance at the micro- and macro levels. The main factors are taken into account, justifying the importance of its formation and development.

Key words: corporate culture, region, business, factors, process, economical advance, society, dynamics, generation, technique.

References

1. Ul'yanickaya O. V., Shinkareva Yu. B. Significance of the activity of the social movement «Mir Luganshchine» and ways of its improvement [Znachenie deyatel'nosti obshchestvennogo dvizheniya «Mir Luganshchine» i puti ee usovershenstvovaniya]. *Economic Bulletin of Donbass State Technical Institute. Editor-in-Chief Kunchenko A. V. Alchevsk : SEI HPE LPR "DonSTI".* 2022. Iss. 11. Pp.65–75. EDN NWCLUN
2. Corporate culture and corporate environment in Russia: standing practices and future through the eyes of experts [Korporativnaya kul'tura i korporativnaya sreda v Rossii: slozhivshiesya praktiki i budushchee glazami ehkspertov]. *SCAN.* 2025. URL: <https://scan-interfax.ru/blog/korporativnaya-kultura-i-korporativnaya-sreda-v-rossii-slozhivshiesya-praktiki-i-budushchee-glazami-ekspertov> (date of treatment: 08.08.2025).
3. Armstrong M. Human resources management practices [Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami]. 8th ed. SPb. : Peter. 2004. 831 p. EDN QQEHOH
4. Magura M. I., Kurbatova M. B. Modern personnel technology [Sovremennye personal-tekhnologii]. M. : Intel-Sintez. 2001. 376 p. : ill., tab.
5. Volkova N. V., Chiker V. A. Features of career motivation in the context of generation theory: results of empirical research [Osobennosti kar'ernoj motivacii v kontekste teorii pokolenij: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya]. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management.* 2016. No. 4. Pp. 79–105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kariernoy-motivatsii-v-kontekste-teorii-pokoleniy-rezultaty-empiricheskogo-issledovaniya> (date of treatment: 05.08.2025). EDN VLHYJT
6. Malishevskiy A. E. The role of corporate culture in adaptation processes: study of successful practices [Rol' korporativnoj kul'tury v adaptatsionnyh processah: issledovanie uspekhnyh praktik]. *Vestnik nauki.* 2025. No. 6 (87). Pp. 251–259. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kul'tury-v-adaptatsionnyh-protsessah-issledovanie-uspekhnyh-praktik> (date of treatment: 10.08.2025). EDN QIQNJQ
7. Kasimova M. Z. Development of an effective system of motivation for generation Z: analysis and practical recommendations [Razrabotka effektivnoj sistemy motivacii dlya pokoleniya Z: analiz i prakticheskie rekomendacii]. *Labor Economics.* 2025. No. 3. Pp. 335–346. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-effektivnoy-sistemy-motivatsii-dlya-pokoleniya-z-analiz-i-prakticheskie-rekomendatsii> (date of treatment: 10.08.2025). DOI: 10.18334/et.12.3.122872 EDN LMZPUS

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Ul'yanitskaia Olga Vasilievna, PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Management Donbass State Technical University, Alchevsk, Russia, e-mail: olga.ulyanickaya@mail.ru

Rigorevich Yulia Alekseevna, Candidate for a Master's Degree, Department of Management Donbass State Technical University, Alchevsk, Russia