

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Научная статья
УДК 331:658.3

Управление организационными преобразованиями в контексте совершенствования корпоративной стратегии компании

Артём Валериевич Кутуев¹, Александр Евгеньевич Потапов², Сергей Александрович Рыжов³, Елена Павловна Трошина⁴

^{1,2,3,4} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ artem-kutuev@mail.ru

² potapov_alex23@mail.ru

³ ryzhov_sa@mail.ru

⁴ e-troshina@yandex.ru

Аннотация. В статье изучаются особенности организационных изменений в области внутрикорпоративных коммуникаций посредством корректировки организационной культуры. Отмечается важная роль управления организационными преобразованиями в ходе корректировки корпоративной стратегии компании. Представлены результаты диагностики организационной культуры двух компаний МСЭ-индустрии.

Ключевые слова: организационные преобразования, организационная культура, внутрикорпоративные коммуникации, корпоративная стратегия

Основные положения:

- ◆ управление организационными преобразованиями на уровне организационной культуры не менее важно для малых коллективов, чем для представителей среднего и крупного бизнеса;
- ◆ сильная организационная культура, ценности и положения которой известны и разделяемы большинством, позволяет управлять и вести компанию к установленным целям с меньшей потребностью опоры на внутренние нормативные акты и регламенты;
- ◆ проблемы во внутрикорпоративных коммуникациях способны оказывать негативное воздействие как в вопросах функционирования компании в целом, так и послужить дополнительным стрессогенным источником для сотрудников. Их устранение необходимо для дальнейшей реализации скорректированной корпоративной стратегии предприятия;
- ◆ осуществление организационных преобразований в сфере внутрикорпоративных коммуникаций возможно с применением современных технологий на базе генеративных и/или дискриминативных моделей (в зависимости от задач сотрудников).

Для цитирования: Управление организационными преобразованиями в контексте совершенствования корпоративной стратегии компании / А.В. Кутуев, А.Е. Потапов, С.А. Рыжов, Е.П. Трошина // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 1 (243). С. 87–96.

Original article

Organizational transformation management in the context of improving the company's corporate strategy

Artem V. Kutuev¹, Alexander E. Potapov², Sergey A. Ryzhov³, Elena P. Troshina⁴

^{1,2,3,4} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ artem-kutuev@mail.ru

² potapov_alex23@mail.ru

³ ryzhov_sa@mail.ru

⁴ e-troshina@yandex.ru

Abstract. The article investigates specific features of organizational changes in the field of intra-corporate communications through the adjustment of organizational culture. The important role of organizational transformation management in the course of adjusting the corporate strategy of the company is noted. The results of diagnostics of the organizational culture of two MICE industry companies are presented.

Keywords: organizational transformations, organizational culture, internal corporate communications, corporate strategy

Highlights:

- ◆ managing organizational transformations at the level of organizational culture is no less important for small teams than for representatives of medium and large businesses;
- ◆ a strong organizational culture, the values and provisions of which are known and shared by the majority, allows you to manage and lead the company towards established goals with less need to rely on internal regulations;
- ◆ problems of internal corporate communications can have a negative impact both on the functioning of the company as a whole and serve as an additional stressful source for employees; their elimination is necessary for the further implementation of the adjusted corporate strategy of the enterprise;
- ◆ the implementation of organizational transformations in the field of internal corporate communications is possible with the use of modern technologies based on generative and/or discriminative models (depending on the tasks of employees).

For citation: Organizational transformation management in the context of improving the company's corporate strategy / A.V. Kutuev, A.E. Potapov, S.A. Ryzhov, E.P. Troshina // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 1 (243). Pp. 87–96. (In Russ.).

Введение

Актуальность настоящего исследования обосновывается постоянной потребностью компаний в адаптации к изменяющимся внешним и внутренним факторам посредством механизмов организационных преобразований. Не менее важным это представляется для компаний из сферы MICE-индустрии, которые специализируются на организации различных мероприятий (в том числе событийных) для других хозяйствующих субъектов. Полученные результаты могут быть применимы и

для других аналогичных предприятий и повысить эффективность их функционирования.

Традиционно корпоративные коммуникации применялись и интерпретировались в контексте реализации функций по формированию благоприятного имиджа корпорации и связям от ее лица с общественностью (PR). Но в современных условиях их роль существенно расширилась, благодаря чему многогранная и разносторонняя природа корпоративных коммуникаций находит свое проявление как в эндогенной (внутренней), так и в экзогенной (внеш-

ней) направленности. Прежде всего, важно отметить внутрикорпоративные коммуникации хозяйствующего субъекта, занимающие центральную роль в функционировании организации.

Методы

Исследование базируется на применении диагностических методик оценки организационной культуры, таких как: модель Э. Шейна, методика «Уровень организационной культуры» И.Д. Ладанова, модель организационных парадигм Л.Л. Константина. Далее проводился сравнительный анализ полученных результатов по исследуемым организациям в контексте корректировки внутрикорпоративных коммуникаций.

Результаты

Неотъемлемой частью процесса повышения эффективности любого объекта исследования, в том числе и корпоративной стратегии, является диагностика текущего состояния. В качестве объектов исследования выступают два динамически развивающихся субъекта предпринимательской деятельности, специализирующиеся на оказании услуг в области МСЭ-индустрии (корпоративные встречи, тренинги, конференции, выездные мероприятия), являющиеся представителями МСП (численность сотрудников – не более 20 человек) из г. Санкт-Петербурга (далее – Компания № 1*) и из г. Самары (далее – Компания № 2*). На основании полученных результатов станет возможным дать точечные рекомендации по повышению качества управления их корпоративными коммуникациями в целях совершенствования корпоративной стратегии.

Основным методом исследования внутрикорпоративных коммуникаций является комплекс диагностических методик в виде опросников, в которых сотрудникам данных компаний предлагается оценить положения организационной культуры по различным шкалам. В опросе приняли участие 23 респондента, из которых 14 представителей Компании № 1 и 9 из Компании № 2. В ходе предварительного

анализа полученных результатов из выборки были исключены ответы 3 респондентов из Компании № 1 из-за подозрительной максимизации социально ожидаемых ответов, которая проявлялась в выборе ответа с максимальным баллом или в согласии по всем диагностическим компонентам опросника, в том числе по конкурирующим (альтернативным) вопросам. В итоге к интерпретации результатов были допущены ответы 20 респондентов (11 представителей Компании № 1 и 9 из Компании № 2).

Начнем диагностику с оценки организационной культуры по Э. Шейну [1]. Данный автор считает, что организационная культура представляет собой динамичную систему, адаптирующуюся вслед за изменениями во внешней среде организации. Следовательно, новые вызовы внешней среды требуют от сотрудников организации адаптироваться к ним и формировать новые паттерны поведения, корректировать образ мышления, стиль коммуникаций и т.д. Шейн выделяет три уровня организационной культуры: поверхностный (артефакты, технологии, стиль одежды, распорядок дня), подповерхностный (миссия, стратегия, убеждения) и глубинный (трудно осознаваемые даже основателями компании). Результаты опроса представлены в табл. 1.

Поверхностный уровень еще признается проявлением объективной культуры организации, которая может восприниматься и оцениваться внешними наблюдателями. Обе исследуемые организации демонстрируют высокий уровень осведомленности о наличии объектов описанного уровня, за исключением ответов респондентов из Компании № 1 о дресс-коде. Эта причина может быть обусловлена как неосознанным следованием общепринятым нормам, так и особенностями действующего масштаба функционирования организации и особенностями ее стадии жизненного цикла.

Подповерхностный уровень, в зависимости от степени открытости организации, также может наблюдаться и оцениваться внешними наблюдателями, но основное его назначение – формирование ценностного стержня

* Объект исследования дал согласие на размещение результатов исследования на условиях сохранения коммерческой тайны и конфиденциальности.

ности. Все используемые данные проверены авторами текущей работы на достоверность.

Таблица 1

Распределение ответов респондентов на вопрос «Есть ли в Вашей организации ...?»

Элемент организационной культуры	Компания № 1				Компания № 2			
	Вариант ответа		Процент согласия	Процент отрицания	Вариант ответа		Процент согласия	Процент отрицания
	Да	Нет			Да	Нет		
Фирменная символика	10	1	91	9	9	0	100	0
Миссия и стратегия	9	2	82	18	9	0	100	0
Кодекс профессиональной этики	6	5	55	45	4	5	44	56
Принятая мера одеваться	2	9	18	82	5	4	56	44
Традиции отмечать дни рождения в организации	6	5	55	45	8	1	89	11
Лозунг, фразы, выражающие философию организации	5	6	45	55	9	0	100	0
Легенды о создателях организации	7	4	64	36	6	3	67	33
Режим, распорядок дня	9	2	82	18	8	1	89	11
Расписание деловых встреч (совещания, планерки)	9	2	82	18	9	0	100	0
Проведение мероприятий по совместному отдыху, спортивных соревнований	7	4	64	36	8	1	89	11
Пособия для вновь принятых сотрудников	1	10	9	91	3	6	33	67
Мнение сотрудников учитывается при корректировке корпоративной культуры	6	5	55	45	9	0	100	0
<i>Среднее значение</i>	<i>6,42</i>	<i>4,58</i>	<i>58</i>	<i>42</i>	<i>7,25</i>	<i>1,75</i>	<i>81</i>	<i>19</i>

сотрудников организации, модели их поведения в различных ситуациях. Поэтому Компании № 1 рекомендуется рассмотреть возможность усиления данного пласта организационной культуры, особенно в части осведомленности сотрудников о лозунгах, философии, устремлениях и миссии компании. Кроме того, данная рекомендация важна еще и по той причине, что только чуть более половины респондентов (55%) считают, что их мнение способно повлиять на организационную культуру компании. В случае наличия подобной потребности, данная исследуемая организация сможет вывести сплоченность коллектива и внутрикорпоративные коммуникации на качественно новый уровень, как это демонстрирует Компания № 2.

Сильная организационная культура, ценности и положения которой известны и разделяемы большинством, позволяет управлять и вести компанию к установленным целям с меньшей потребностью опоры на внутренние нормативные акты и регламенты. Особенно это актуально для малочисленных коллективов, где уровень бюрократизации не находится на

высоком уровне из-за размерности компании и нет необходимости в искусственном увеличении дистанции между сотрудниками и руководителем организации. Следовательно, отсутствие возможности влиять на положения организационной культуры может выступать в качестве одного из индикаторов отрицания или несогласия с ее положениями, что может послужить ограничительным фактором реализации новой корпоративной стратегии компании.

Кроме того, данное предположение подтверждается результатами опроса по диагностической методике под авторством И.Д. Ладанова [2], оценивающей уровень организационной культуры организации по следующим шкалам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль (табл. 2).

Согласно этой методике оценки, итоговое значение в интервале 175–260 свидетельствует о высоком уровне организационной культуры исследуемых организаций, поскольку значения выше 115 говорят о плодотворном влиянии организационной культуры на развитие предприятия в целом. Исходя из более

Таблица 2

Уровень организационной культуры

Шкала	Компания № 1	Компания № 2
Работа	52,18	56,00
Коммуникации	44,45	49,78
Управление	57,73	60,56
Мотивация и мораль	62,91	71,33
<i>Итого</i>	<i>217,27</i>	<i>237,67</i>

Таблица 3

Детализация уровня организационной культуры по шкале «Коммуникации»

Вариант ответа	Компания № 1		Компания № 2	
	Среднее значение	Дисперсия	Среднее значение	Дисперсия
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	6,82	4,96	6,67	4,75
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций	6,73	8,62	8,89	1,36
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	8,00	5,00	8,44	7,53
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	6,73	6,42	8,00	2,00
18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	8,27	2,62	8,78	1,44
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	7,91	2,69	9,00	0,75
<i>Блок «Коммуникации»</i>	<i>44,45</i>	<i>30,31</i>	<i>49,78</i>	<i>17,83</i>

высоких оценок сотрудников Компании № 2 по всем вышеуказанным шкалам проявления организационной культуры, а также темы текущего исследования, будет целесообразным рассмотреть расхождения в оценках по блоку вопросов, оценивающих внутрикорпоративные коммуникации (табл. 3).

Основной областью разногласий в оценках сотрудников Компании № 1 в отличие от Компании № 2 выступают ответы респондентов по поводу качества функционирования системы коммуникаций, что подтверждается вопросом об отсутствии перебоев в получении внутрифирменной информации. Более благоприятная ситуация складывается с обеспеченностью точных и конкретных инструкций и правил поведения для сотрудников. Проблемы в данных аспектах внутренних корпоративных коммуникаций способны оказывать негативное воздействие как в вопросах функционирования компании в целом, так и послужить дополнительным стрессогенным источником для сотрудников.

При осуществлении оценки организационной культуры по методике OKAI авторы столкнулись с проблемой интерпретации результатов, поскольку из оставшихся 20 респондентов только 8 корректно справились с распределением баллов согласно инструкции к данной группе вопросов. В связи с этим авторы настоящей работы были вынуждены отказаться от интерпретации результатов из-за высокой степени неопределенности и вероятности неверно интерпретировать данный аспект корпоративных коммуникаций в контексте организационной культуры.

Далее перейдем к оценке организационных потребностей в изменениях в пользу следующих организационных парадигм: закрытой, случайной, открытой и синхронной. Каждая из них обладает специфическими чертами и особенностями функционирования. Существенные расхождения между текущей и желаемой парадигмой могут понижать эффективность функционирования организации в различных сферах. Результаты исследования по

Шкалы организационных парадигм Л.А. Константина (Компания № 1)

Параметр	Компания № 1						
	Состояние	Закрытая	Случайная	Открытая	Синхронная	Ось гибкости	Ось связанности
1. Стиль лидерства и управления	Текущее	24	7	22	13	-4	13
	Желаемое	17	10	22	17	-1	6
2. Стиль коммуникации	Текущее	13	9	26	7	7,5	11,5
	Желаемое	13	8	28	6	8,5	13,5
3. Ориентация на изменения	Текущее	18	8	21	8	1,5	11,5
	Желаемое	6	6	32	11	10,5	10,5
4. Индивидуальные/групповые ориентации	Текущее	13	14	14	14	0,5	-0,5
	Желаемое	7	17	28	3	17,5	7,5
5. Стиль координации системы	Текущее	26	6	14	9	-7,5	12,5
	Желаемое	18	7	18	12	-2,5	8,5
6. Шкалы рабочей среды	Текущее	22	6	22	5	0,5	16,5
	Желаемое	22	2	24	7	-1,5	18,5
7. Стиль решения проблем и принятия решений	Текущее	25	9	10	11	-8,5	7,5
	Желаемое	17	15	17	6	4,5	6,5
Итого (среднее)	Текущее	20,14	8,43	18,43	9,57	-1,43	10,29
	Желаемое	14,29	9,29	24,14	8,86	5,14	10,14

данной методике для Компании № 1 представлены в табл. 4.

По результатам опроса с применением организационных парадигм среди сотрудников Компании № 1 имеется запрос к переходу от закрытой к открытой парадигме по многим исследуемым аспектам, за исключением стиля коммуникаций и состояния рабочей среды (по данным параметрам желательно сохранить текущий уровень закрытости). Особенно актуален переход к открытой парадигме в контексте ориентации на организационные изменения.

Следующей по выраженности потребности перехода к открытой парадигме является шкала индивидуальных и групповых ориентаций, однако переход востребован от синхронной парадигмы. Данное изменение требует более выраженного обсуждения рабочих процессов, в отличие от автономной и синхронной формы функционирования.

В контексте данной методики, эти изменения должны сделать организацию более гибкой и адаптивной к вызовам внешней среды, поскольку значимые положения будут активно обсуждаться и прорабатываться совместно всем коллективом компании, о чем свидетельствует изменение среднего значения по оси гибкости организации с -1,43 до 5,14.

Теперь перейдем к интерпретации результатов по методике О. Константина для Компании № 2 (табл. 5).

В отличие от Компании № 1 у сотрудников Компании № 2 более выражена потребность к переходу к синхронной парадигме, в умеренной степени за счет всех остальных парадигм. Особенно выражена эта потребность в контексте стиля лидерства и управления организацией. В синхронной парадигме организация строится на базе харизматичного лидера, его системе ценностей, приоритетах и целях. Аналогичный запрос в исследуемой организации существует и в контексте организации рабочей среды. Однако выделяется из тренда на синхронную парадигму потребность в изменениях в построении индивидуальной и групповой ориентации на базе открытой парадигмы, по аналогии с Компанией № 1.

Важно отметить, что подобные изменения в Компании № 2 могут незначительно снизить организационную адаптивность (уменьшение значения по оси гибкости) и уровень сплоченности и единства сотрудников (ось связанности). Но это может свидетельствовать о нахождении организации на границе отличающихся стадий жизненного цикла компании и представлять собой естественный процесс организационного развития.

Таблица 5

Шкалы организационных парадигм Л.Л. Константина (Компания № 2)

Параметр	Компания № 2						
	Состояние	Закрытая	Случайная	Открытая	Синхронная	Ось гибкости	Ось связанности
1. Стиль лидерства и управления	Текущее	10	17	20	7	10	3
	Желаемое	7	12	17	18	2	-3
2. Стиль коммуникации	Текущее	7	9	24	5	10,5	8,5
	Желаемое	7	7	27	4	11,5	11,5
3. Ориентация на изменения	Текущее	7	7	20	11	4,5	4,5
	Желаемое	4	6	19	16	2,5	0,5
4. Индивидуальные/групповые ориентации	Текущее	7	12	15	11	4,5	-0,5
	Желаемое	3	11	25	6	13,5	5,5
5. Стиль координации системы	Текущее	13	19	6	7	2,5	-3,5
	Желаемое	9	15	10	11	2,5	-3,5
6. Шкалы рабочей среды	Текущее	12	4	23	6	4,5	12,5
	Желаемое	15	4	13	13	-5,5	5,5
7. Стиль решения проблем и принятия решений	Текущее	14	8	19	4	4,5	10,5
	Желаемое	11	10	22	2	9,5	10,5
Итого (среднее)	Текущее	10,00	10,86	18,14	7,29	5,86	5,00
	Желаемое	8,00	9,29	19,00	10,00	5,14	3,86

Помимо осуществления рассмотренных организационных преобразований на уровне организационной культуры, достаточно привлекательным представляется вариант внедрения некоторых цифровых решений, которые могут благоприятно повлиять на эффективность исследуемых компаний. Так, в последние годы повышению эффективности коммуникаций и функционированию предприятий в целом способствует внедрение цифровых технологий. Внедрение CRM-систем позволило осуществлять сначала учет и планирование контактов с клиентами, а затем перейти к оптимизации и систематизации их осуществления [3]. Для внутренних пользователей это позволило повысить удобство работы и доступность информации о входящем/исходящем контакте, тогда как у клиентов появилась возможность получать более точечные и персонализированные предложения. Кроме того, CRM-системы позволяют организовать взаимодействия с клиентами с оптимальной периодичностью, что дает возможность сократить выраженность «усталости» от взаимодействий с организацией и поддерживать оптимальный уровень клиентской лояльности.

Затем пришли чат-боты, которые позволили перераспределить нагрузку сотрудников при контактах с клиентами. Алгоритмизация и

структурирование наиболее вероятных причин обращений сделали возможным получить пользователям ответы без взаимодействия с людьми-операторами. Несмотря на то что многие предпочитают живое общение с человеком и требуют от чат-бота связи с оператором, такое цифровое решение повысило значимость человеческой экспертизы и помогло отфильтровать простейшие обращения.

Современный тренд – внедрение нейросетей в процесс коммуникаций. Нейросети, в отличие от чат-ботов, могут по запросу пользователей структурировать и классифицировать выборку информации и выдавать запрашиваемую информацию. Важно сделать замечание, что новые технологии не должны применяться как средство вывести человека из системы. Они должны объединять экспертизу человека и способность анализировать большие массивы данных нейросетей. Уже сейчас могут взаимодействовать друг друга. Например, генеративная языковая модель генерирует текст, синтезатор речи озвучивает его запрограммированным голосом, а цифровой аватар визуализирует заданный или вновь созданный образ.

Обсуждение

Важную роль внутрикорпоративные коммуникации играют в процессе организацион-

ных преобразований. Если основной направленностью рассмотренных ранее проявлений внутрикорпоративных коммуникаций представлялось поддержание функционирования организации, то коммуникации в условиях управления изменениями необходимы для выживания и адаптации компании как системы в целом. Никакие организационные преобразования социально-экономических систем невозможны без коммуникаций, поскольку все стадии предполагают их наличие. Выявление потребностей в изменениях, разработка новой корпоративной стратегии развития предприятия, переосмысление ценностей и миссии компании, диагностика элементов системы и имеющихся ресурсов, управление организационным сопротивлением изменениям – это лишь незначительный перечень ситуаций, в которых необходима разработка и реализация грамотных внутрикорпоративных коммуникаций.

В частности, от качества внутрикорпоративных коммуникаций зависит то, как организация справится с грядущим организационным сопротивлением изменениям: будут ли сотрудники поддерживать инициативы руководства, станут ли сами инициаторами и соавторами идей для организационных преобразований, будут ли игнорировать сам факт осуществления изменений или вовсе начнут пассивно/активно саботировать процесс изменений [4].

Большинство авторов моделей организационных изменений делают акцент на важности и необходимости разработки и реализации коммуникационной стратегии или ее компонентов [5]. Они занимают особое место при осуществлении организационных преобразований, как при директивно-нисходящих (от руководства до рядовых сотрудников), так и инициативно-восходящих (от рядовых сотрудников до руководства). Особую роль в таких коммуникациях занимает лидерство участников данного процесса.

Авторы солидарны с позицией исследовательского коллектива [6], что организационная культура не является статичной системой – она изменяется, адаптируется и развивается вместе с компанией. В организациях с малой численностью в ее формирование делает вклад каждый сотрудник, дополняя и подкрепляя ее

собственными взглядами и системой ценностей. Это находит свое проявление и в коммуникационном контексте. Поощрение проактивности, инициативности, креативности способствует возникновению творческой атмосферы в организации, открытости к новым идеям, что способствует открытым коммуникациям между участниками. В свою очередь, подкрепление важности иерархического характера коммуникаций, основанных на субординации, разделение сфер ответственности для малой организации будет атипичным проявлением и лишит ее динамичности из-за образовавшихся как вертикальных, так и горизонтальных коммуникационных барьеров. Кроме того, разделяемые ценности сотрудников в малых коллективах (10–20 человек) имеют больший вес, чем в компаниях с большей численностью (50–100 человек и более). Поэтому наличие «конкурирующих» по типу «инициативность или разделение ответственности» ценностей может проявляться более ярко.

Подобные аксиологические проблемы в коммуникациях часто проявляются в процессе слияний и поглощения компаний. Зачастую именно различия в системе ценностей компаний сводят на нет потенциальный синергетический эффект от подобных сделок, что является причиной конфликтов в интегрированной организации [7]. Таким образом, слияние крупных организаций сопровождается усилением трендов на уровне сформированных систем ценностей организационной культуры, которые помогали сотрудникам развивать организацию, а также лежали в основе принимаемых решений.

Как следствие ценностных разногласий, проблемы внутрикорпоративных коммуникаций могут возникать и на более формализованном уровне – на уровне бизнес-процессов компаний, так как их регламентация может также осуществляться под воздействием действующей организационной культуры. Например, работа над повышением клиентоориентированности может сопровождаться как точечным совершенствованием бизнес-процессов службы поддержки, сервисных подразделений и/или отделов продаж, так и послужить основой каскадных преобразований всей системы бизнес-процессов организации. В свою

очередь, корректировка корпоративной стратегии непременно вызывает каскадную волну организационных преобразований по всей компании, которая может потребовать уточнения существующих положений организационной культуры, изменения самих бизнес-процессов [8].

Наиболее яркое проявление в сфере корпоративных коммуникаций на фоне слияний и поглощений отмечается в случаях интеграции в общую систему компаний, находящихся на существенно отличающихся стадиях жизненного цикла. В частности, приобретение и интеграция корпорацией молодого стартапа может сопровождаться потерей человеческого капитала стартапа из-за различий в стиле управления.

Влияние организационной культуры важно не только для осуществления внутрикорпоративных коммуникаций, но и может отразиться на эффективности внешних корпоративных коммуникаций. Такое влияние заметно по тому, как сотрудники оценивают внешних стейкхолдеров, как воспринимают и какие действия считают приемлемыми в отношении конкурентов, а также по их готовности помогать клиентам, по поддержке взаимосвязей с партнерами и т.д. При этом культурные различия, в особенности культурные противоречия, могут выступать дополнительным фактором снижения эффективности внешних корпоративных коммуникаций. Поэтому одним из важных путей повышения эффективности корпоративных коммуникаций представляется управление внутренними факторами среды

организации, поскольку от их качества зависят и результаты от внешних взаимодействий.

Для этого необходимо периодически проводить диагностику на предмет изменения компонентов организационной культуры и их соответствия миссии и стратегическим целям развития организации, формировать оптимальный социально-психологический климат, поощрять инициативность сотрудников и подкреплять их готовность к условиям непрерывных изменений на фоне возрастающей нестабильности внешней среды.

Заключение

Полученные результаты диагностики организационной культуры исследуемых компаний позволили выявить потребности в осуществлении организационных преобразований в контексте совершенствования внутрикорпоративных коммуникаций. Несмотря на сопоставимую размерность по численности сотрудников и масштабу деятельности, потребности в изменениях носят разнонаправленный характер, что необходимо учитывать при дальнейшей корректировке корпоративной стратегии развития. При этом важно отметить, что особенностью управления организационной культурой и целями развития компании в малочисленных коллективах является высокий удельный вес каждого сотрудника в формировании общих принципов поведения в организации. Игнорирование данной особенности может приводить к стихийным деструктивным изменениям и сказываться на результативности деятельности компании.

Список источников

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 352 с.
2. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. Москва : УЦ «Перспектива», 1997. 155 с.
3. Манохин И.Е., Добрынина И.В. Пример использования новых технологий в качестве фактора разработки корпоративной стратегии как основы устойчивого развития компании // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2023. № 1. С. 353–356.
4. Кутуев А.В. О значении лояльности сотрудников в условиях осуществления организационных изменений // Парадигма. 2021. № 1. С. 19–25. doi:10.24412/2367-8658-2021-1-003.
5. Кандрашина Е.А. Готовность к проведению организационных изменений: подходы к характеристике и оценке // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2020. № 1-1. С. 360–363.
6. Коваленко Т.В., Штагер О.А., Клешко М.В. Корпоративная культура как элемент стратегии компании // Фотинские чтения - 2023 (осеннее собрание) : сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Ижевск, 23–25 ноября 2023 года. Ижевск : Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова, 2024. С. 29–34.

7. Шарикова Ю.В. Принципы успешного проведения изменений в организациях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 5 (103). С. 130–132.

8. Терешкина Н.Е., Халтурина О.А. Взаимосвязь корпоративной стратегии и организационного дизайна // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-2. С. 304–308. doi:10.17513/vaael.3092.

References

1. Shane E. Organizational culture and Leadership. 4th ed. St. Petersburg : Peter, 2013. 352 p.

2. Ladanov I.D. Psychology of Market Structure Management: Transformative Leadership. Moscow : UTS Perspektiva, 1997. 155 p.

3. Manokhin I.E., Dobrynina I.V. An example of using new technologies as a factor in developing a corporate strategy as a basis for sustainable development of a company // Bulletin of the Tula branch of the Financial University. 2023. No. 1. Pp. 353–356.

4. Kutuev A.V. On the importance of employee loyalty in the context of organizational changes // Paradigm. 2021. No. 1. Pp. 19–25. doi:10.24412/2367-8658-2021-1-003.

5. Kandrashina E.A. Readiness to carry out organizational changes: approaches to characterization and evaluation // Science of the XXI century: current directions of development. 2020. No. 1-1. Pp. 360–363.

6. Kovalenko T.V., Shtager O.A., Kleshko M.V. Corporate culture as an element of the company's strategy // Fotinsky Readings - 2023 (autumn meeting) : collection of materials of the X International Scientific and Practical Conference, Izhevsk, Nov. 23-25, 2023. Izhevsk : Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, 2024. Pp. 29–34.

7. Sharikova Yu.V. Principles of successful implementation of changes in organizations // Vestnik of Samara State University of Economics. 2013. No. 5 (103). Pp. 130–132.

8. Tereshkina N.E., Khalturina O.A. The relationship between corporate strategy and organizational design // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2023. No. 11-2. Pp. 304–308. doi:10.17513/vaael.3092.

Информация об авторах

А.В. Кутуев – аспирант кафедры менеджмента Самарского государственного экономического университета;

А.Е. Поталов – аспирант кафедры маркетинга, логистики и рекламы Самарского государственного экономического университета;

С.А. Рыжов – аспирант кафедры прикладного менеджмента Самарского государственного экономического университета;

Е.П. Трошина – кандидат экономических наук, доцент, директор института менеджмента, доцент кафедры прикладного менеджмента Самарского государственного экономического университета.

Information about the authors

A.V. Kutuev – postgraduate student of the Department of Management of Samara State University of Economics;

A.E. Potapov – postgraduate student of the Department of Marketing, Logistics and Advertising of Samara State University of Economics;

S.A. Ryzhov – postgraduate student of the Department of Practical Management of Samara State University of Economics;

E.P. Troshina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Institute of Management, Associate Professor of the Department of Practical Management of Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 20.09.2024; одобрена после рецензирования 04.10.2024; принята к публикации 05.11.2024.

The article was submitted 20.09.2024; approved after reviewing 04.10.2024; accepted for publication 05.11.2024.