



## KORPORATIV MADANIYATNING SHAKLLANISH ASOSLARI

**Sadikova Muslima Alisher qizi**  
TDIU, "Korporativ boshqaruv"  
kafedrası PhD doktoranti

[https://doi.org/10.55439/ECED/vol25\\_iss1/a15](https://doi.org/10.55439/ECED/vol25_iss1/a15)

**Annotatsiya.** Har qanday kompaniya va tashkilot uchun korporativ madaniyat juda muhim fenomen hisoblanadi. Uning mavjudligi, aniqrog'i, yaxshi rivojlangan korporativ madaniyat tashkilotning boshqaruv samaradorligini oshiradi, o'z maqsadlarini amalga oshirish intensivligiga hissa qo'shadi va uning jamoatchilik tomonidan idrok etilishini yaxshilaydi. Ushbu maqolada korporativ madaniyat etimologiyasi, mohiyati va aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ madaniyatni rivojlantirish zarurati tahlil qilingan.

**Tayanch so'zlar:** korporativ madaniyat, aksiyadorlik jamiyati, kompaniya, missiya, qadriyat, boshqaruv, samaradorlik.

## ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**Садикова Муслима Алишер кизи**  
PhD докторант, ТГЭУ, кафедра  
"Корпоративное управление"

**Аннотация.** Для любой компании и организации очень важно такое явление, как корпоративная культура. Её наличие, а точнее, хорошо развитая корпоративная культура повышает эффективность управления организацией, способствует интенсивности реализации её целей, улучшает её общественное восприятие. В данной статье анализируется этимология, сущность корпоративной культуры и необходимость развития корпоративной культуры в акционерных обществах.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, акционерное общество, компания, миссия, ценность, управление, эффективность.

## FUNDAMENTALS OF CORPORATE CULTURE FORMATION

**Sadikova Muslima Alisher kizi**  
PhD Researcher, TSUE, "Corporate governance" department

**Abstract.** For any company and organization, such a phenomenon as corporate culture is very important. Its presence, or rather, a well-developed corporate culture increases the effectiveness of management of an organization, contributes to the intensity of the implementation of its goals, improves its public perception. This article analyzes the etymology, the essence of corporate culture and the need to develop corporate culture in joint-stock companies.

**Keywords:** corporate culture, joint stock company, company, mission, values, management, efficiency

**Введение.** Понятие корпоративной культуры стало применяться в развитых странах в 20-х годах прошлого века. Регулирование отношений внутри крупных фирм и корпораций, а также понимание их места в инфраструктуре экономических, торговых и производственных отношений обусловили необходимость серьезного теоретического и практического подхода к корпоративной культуре. Анализируя прежде всего слово культура, существует более ста определений слова "культура", но все они сходятся в одном: это явление формируется личностью[1].

Культура формируется в зависимости от того, какое поведение люди ожидают друг от друга. Культура не выражается в декларатив-

ных высказываниях и разговорах - напротив, ее проявления можно увидеть в поведении людей.

Корпоративную культуру можно определить как набор ценностей, мнений, стандартов поведения членов организации, символов, отношений и способов ведения бизнеса, которые определяют идентичность компании.

Корпоративная культура - это совокупность специфических, оригинальных внутренних и внешних идентифицирующих признаков, относящихся к предприятию или организации.

**Литературный обзор.** Роль, значение корпоративной культуры нашли отражение в

научных трудах ряда отечественных и западных ученых. Известными зарубежными учеными, проводившими научные исследования в этом направлении, являются Т.Е.Дил и А.А.Кеннеди. Согласно теориям Дил и Кеннеди, в компаниях существует шесть уровней корпоративной культуры [2]:

\* история организации - рассказ о том, как была создана фирма, кем, с какой целью, на каких принципах была основана организация. Традиции прошлого объединяют сотрудников компании.

\* ценности и убеждения - это когда компания и ее сотрудники сосредоточены на одной цели, а высшие цели и ценности обеих сторон пересекаются;

\* церемония и ритуалы - ежедневная рутина сотрудников, а также различные общие мероприятия, корпоративные праздники и т. д.

\* истории или легенды - корпоративные истории, описывающие основные ценности организации, включают описания похвальных действий сотрудников, которые происходят в сложных условиях труда. Такие истории позволяют сотрудникам понять, чего ожидать в будущем, и понять основные принципы и ценности компании.

\* герои - руководитель или сотрудник компании, сочетающий ценности компании с личными ценностями; ритуалы – установление основных, символических дат компании и превращение их в рутинные ритуалы; джипирование отношений - создание и обеспечение каналов связи, по которым сотрудники компании могут получать информацию о ценностях, героях и ритуалах.

\* культурная сеть - это система неформальных отношений между сотрудниками, используемая для поиска информации, которая имеет решающее значение для функционирования организации. Основными элементами неформальной сети компании могут быть: рассказчики, любознательные люди, опытные люди.

Из западных ученых Э.Шейн определяет корпоративную культуру как набор основных действий, которые формируются или развиваются сами по себе[3].

А.Хуцински и Д.Бьюкенен утверждал, что «корпоративная культура» и «организационная культура» не всегда совпадают, потому что корпоративная культура - это организационная культура, которая формируется и организуется. Эти ученые посвящали свои исследования на различия и сходства между

корпоративной культурой и организационной культурой, которые в настоящее время вызывают споры. Они считают, что корпоративная культура - это более широкое и глубокое понятие, чем организационная культура[4].

О корпоративной культуре ученые из нескольких стран СНГ также проводили исследования. В частности, русский исследователь А.А. Вязански подробно и комплексно разработал механизм влияния корпоративной культуры на эффективность управления компанией. По мнению, учёного, критический анализ корпоративной культуры позволяет выделить в ней следующие противоречия[5]:

- авторитарный стиль правления в провозглашении демократии;

- отношения провозглашения господства формализма и неформализма;

- бюрократия, высокая зависимость личности от группы и индивидуализм.

Автор также выделяет ряд особенностей, присущих российской корпоративной культуре:

- ориентация на власть и высокая роль личных связей;

- добровольное самоограничение в команде;

- стремление к командной работе и общей ответственности;

- мотивация сотрудников на основе их личных убеждений в управлении и организации;

- достижение собственного благополучия за счет других;

- непрозрачность решений;

- а наличие барьеров между отделами организации.

От отечественных ученых Д.В.Бегматова также определила корпоративную культуру как компонент, непосредственно влияющий на эффективность корпоративного управления[6].

Также научной литературе М.Г.Умарходжаевой вопросы корпоративной культуры и организационного поведения изучались комплексно, а теории анализировались с научной и практической точек зрения посредством реальных «тематических исследований». Исходя из этого, корпоративная культура изучалась как явление, объединяющее миссию предприятия, ценности, методы справедливого и эффективного руководства[7].

Обобщая определения, данные учеными корпоративной культуре, можно привести следующие моменты:

Корпоративная культура представляет собой набор норм поведения, артефактов, ценностей, воображения и концепций, которые учат преодолевать внутренние и внешние препятствия на пути к успеху и благополучию организации;

Корпоративная культура - это социально созданные реалии, воплощающие опыт решения проблем. Это определение утверждает, что в основе корпоративной культуры лежит процесс приобретения знаний, приобретенных в результате социального взаимодействия в меняющихся реалиях;

Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, индивидуальность организации, самопознание и осознание места других, проявляющееся в социальной и внешней среде. В результате этого организация определяет поведение, сотрудничество, восприятие себя в окружающей среде .

О корпоративная культура создается по желанию работодателя или руководства организации, представляет собой свод правил, обязательных для всех сотрудников организации. Корпоративная культура - явление демократичное, причина в том, что эти правила разрабатываются с участием самих сотрудников. Хотя строгого требования к соблюдению не предъявляется, сознательно коллективно соблюдается[8].

А корпоративная культура описывается языком ценностей, норм, артефактов. Для его описания необходимо четко определить параметры, раскрывающие его содержание.

**Методика исследования.** В этой статье применялись методы сравнительного анализа, выборочного наблюдения, научной абстракции, анализ и синтез, индукция и дедукция

**Анализ и результаты.** Концепции корпоративной культуры и организационной культуры по-разному интерпретируются отраслевыми учеными. В настоящее время эта спорная дилемма еще не утратила своей актуальности. В ходе научных исследований были изучены мнения ученых, проводивших исследования в этом направлении, и мы условно разделили их на две группы. Ученые первой группы считают организационную культуру и корпоративную культуру аналогичными, то есть идентичными понятиями по сущности, задаче, назначению. Вторая группа ученых, с другой стороны, выдвигает гипотезу о том, что корпоративная культура - это более широкая форма организационной культуры, которая совершенствуется и систематизируется поэтапно[9].

Особенности организационной культуры и корпоративной культуры изображены на рисунке 1.



**Рисунок 1. Особенности корпоративной и организационной культуры**

*Источник:* разработка автора.

Процесс формирования корпоративной культуры должен основываться на системном подходе. Во-первых, корпоративная культура должна создавать механизм, определяющий

функции, необходимые финансовые, материальные, информационные и другие ресурсы.

Основными функциями корпоративной культуры являются формирование, накопление, продвижение и сохранение ценностей корпорации (этических норм, правил поведения, определенных исторических событий, ритуалов, отношений с партнерами и клиентами).

По мере того, как продвигается новое, основанное на миссии поведение, которое позволяет людям узнать, как оно влияет на стратегическую деятельность компании, объединение формальных подходов, таких как новые правила, показатели и инициативы, с неформальным взаимодействием является важным процессом (Таблица 1).

Таблица 1.

**Механизмы раскрытия потенциала корпоративной культуры**

Формальный	Неформальный
<ul style="list-style-type: none"> <li>- отчеты</li> <li>- правила и права принятия решений</li> <li>- бизнес-процессы и политики</li> <li>- учебные программы, развитие лидерских качеств и улучшение организационной структуры</li> <li>- управление производительностью</li> <li>- система оплаты труда и оплатыкоктейлей</li> <li>- внутренние коммуникации</li> <li>- советы, комитеты</li> <li>- корпоративные мероприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- примеры поведения высшего руководства</li> <li>- отношения между руководителями и сотрудниками</li> <li>- подключение к внутренней и межорганизационной сети</li> <li>- специальные встречи</li> <li>- честное общение</li> <li>- интересные команды</li> <li>- взаимодействие образцовых сотрудников и менеджеров по стимулированию</li> <li>- оборудование и ресурсы</li> </ul>

*Источник: разработка автора.*

Формирование корпоративной информационной системы, то есть повышение профессионализма и квалификации каждого сотрудника, разработка собственных технологий, продуктов, создание интеллектуальной собственности предприятия, проведение исследований и разработок играют важную роль в формировании как формальных, так и неформальных информационных каналов. К формированию системы внутренних коммуникаций и коммуникаций предприятия (методов и форм коммуникации) относятся такие, как наличие системы управления и открытой системы общения между работниками, разработка кодекса этики персонала. Внешняя коммуникация корпорации, с другой стороны, включает в себя создание социальных связей, взаимодействие с партнерами, создание позитивной и привлекательной репутации, разработку корпоративного метода и реализацию своей социальной миссии.

Формирование и развитие корпоративной культуры позволяет обучать сотрудников, формировать новое бизнес-сообщество, ориентированное на научную деятельность. Корпоративная культура организации по формированию и контролю цепочки поведения большинства руководителей должна включать:

- \* профессионализм сотрудников;
- \* лояльность к фирме;

\* материальное и моральное поощрение квалифицированных специалистов.

И вместо этого сотрудники воспринимают корпоративизм как:

- дружеские отношения с коллегами;
- возможность профессионального роста;
- материальные выгоды и награды;
- поздравление сотрудников с повышением по службе, днем рождения или профессиональным праздником;
- чувство принадлежности к важной группе, обществу;
- осведомленность сотрудников о планах и состоянии дел в компании.

Некоторые исследователи выделяют две составляющие корпоративной культуры[10]:

1. Идеальная культура - это совокупность идеальных образов (значений, ценностей, социальных норм, социальных ориентаций), знаний (научных, практических), и каждый участник создает определенную часть этой культуры.

2. Материальная культура субъективные элементы мира: вещи; предметная деятельность; материальные отношения; общественные организации; окружающая среда.

В то время как материальные компоненты являются носителями культуры чувств, где решающую роль играют смысловые



ценности, смысл наполняет содержанием духовные ценности и материальные вещи, раскрывает их культурную сущность[11].

**Выводы и предложения.** Корпоративная культура создает в организации систему социальной стабильности, являясь своеобразным социальным явлением, способствующим сплочению организации, обеспечивающим специфические стандарты поведения компании. Корпоративную культуру нельзя рассматривать как данную, абсолютную вещь: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации.

Существенными факторами формирования эффективной корпоративной культуры могут стать рост экономической эффективности предприятия, развитие моральных компонентов мотивации персонала в сочетании с

достаточным материальным стимулированием, акцент на личностном потенциале и развитии сотрудников вместо доминирования иерархии, основанной на личных отношениях. Корпоративная культура ориентирована на долгосрочное развитие и повышение эффективности управления предприятием.

Исходя из этого, при оценке корпоративной культуры предприятия необходимо целесообразно изучить следующие элементы:

- правила, ценности, миссия, стратегия, установленные в организации;
- установленные традиции и обряды;
- история организации;
- организованная управленческая практика;
- языковое общение.

**Список источник и использованной литературы:**

- 1.Oden H.W. *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*. Westport, Conn.: Quorum Books, 1997.
- 2.Deal T.E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books;2000. P.17- 40.
- 3.Шейн Э. Корпоративная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2011. 248 с.
- 4.Смирнов Э.А. *Основы теории организации М. : ЮНИТИ, 2008. 211 с*
- 5.*Corporate governance: Principles, Policies, and practices*. – book by Bob (Robert Ian) Tricker 2019. Testyn Craidd - Core Text.2003. – 403 с.
- 6.Бегматова Д.Б. - «Совершенствование методов оценки эффективности корпоративного управления в акционерных обществах"-диссертация-2018
- 7.M.A. Sadikova, M.G. Umarxodjayeva, N.I. Akratova, and A.R. Yusupov – “The transformation of organizational culture to corporate culture in joint stock companies”- E3S Web of Conferences 401, 03055 (2023) CONMECHYDRO – 2023(Scopus)
- 8.Sadikova Muslima – “The leadership style in banking system. Ways of increasing the effectiveness of companies in corporate governance”/article- november, 2020// TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research (TAJMMR)
- 9.Harvard business Review 10 лучших статей Корпоративная культура А Диджитал 118с
- 10.Luigi Guiso, Paola Sapienza, Luigi Zingales-“The value of corporate culture”//Journal of Financial Economics//Volume 117, Issue 1, July 2015, Pages 60-76
- 11.Masaki Sugita, Takuya Takahashi-“Influence of Corporate Culture on Environmental Management Performance: An Empirical Study of Japanese Firms”//Corporate Social Responsibility and Environmental Management// 24 september,2013



**ЎЗБЕКИСТОНДА КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ  
ЗАМОНАВИЙ МОДЕЛЛАР АСОСИДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**Кенжаева Умрия Фахритдиновна**  
ТДИУ, Корпоратив бошқарув кафедраси  
катта ўқитувчиси

 [https://doi.org/10.55439/ECED/vol25\\_iss1/a16](https://doi.org/10.55439/ECED/vol25_iss1/a16)

**Аннотация.** Ушбу мақолада замонавий корпоратив бошқарув тизими, унинг хориж тажрибаси, корпоратив бошқарув амалиётининг ривожланиш тенденциялари ва моделлари ёритилган. Хусусан, мақолада хорижий мамлакатларининг 21-асрда корпоратив бошқарувига оид янги қарашлари ва ислохотлари ўрганилиб, Ўзбекистонда корпоратив бошқарувни такомиллаштиришда бўйича тавсиялар берилган.

**Калит сўзлар:** корпоратив бошқарув, замонавий корпоратив бошқарув, корпоратив бошқарув моделлари, корпорация, корпоратив бошқарувнинг замонавий тенденциялари.