

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА  
И ЛИДЕРСКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ  
СВОБОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ БРЕСТ**

**А. А. Касперук**

Белорусский государственный университет,  
факультет социокультурных коммуникаций,  
ул. Курчатова, 5, 220108,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: bekon@tut.by

Рассматривается интегрированная модель культуры, методы измерения организационной культуры, проводится анализ речевых высказываний руководителей компаний. Описываются основные признаки организационной культуры и лидерского стиля. Делается вывод о взаимосвязи организации и культуры, необходимости управления изменениями организационной культуры на основе ценностного подхода.

*Ключевые слова:* организационная культура, интегрированная модель культуры, лидерский стиль.

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLE  
OF TOP MANAGERS OF THE FREE ECONOMIC ZONE "BREST"  
RESIDENT COMPANIES**

**A. A. Kasperuk**

Belarusian State University, Sociocultural Communications Department,  
Kurchatov St. 5, 220108, Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: bekon@tut.by

The paper presents a view of an integrated model of organizational culture and measurement methods available for organizational culture assessment, as well as analysis of verbal statements of business leaders.

Key features of organizational culture and leadership style are described. The conclusion concerning correlation between organization and culture and the need to manage changes in organizational culture on the basis of a value approach is made.

*Key words:* organizational culture, integrated model of organizational culture, leadership style.

Развитие бизнес-пространства и необходимость изменения практики экономических отношений обуславливают повышенный интерес к совершенствованию деятельности современных организаций,

в том числе в части повышения эффективности управления социокультурными аспектами их деятельности. В этом смысле сохраняется востребованность как теорий и моделей, так и концептов и методик развития культуры организации. Оценка публикационной деятельности на основе данных Российского индекса цитирования (РИНЦ) eLibrary.ru свидетельствует о высокой исследовательской активности авторов. Результаты запросов по теме «Организационная культура», «Управление организационной культурой», «Корпоративная культура», «Управление корпоративной культурой» в период 2016—2018 гг. с учетом морфологии в названиях публикаций, аннотациях, ключевых словах всех типов (статьи в журналах, книги, депонированные рукописи, материалы конференций, диссертации) представлена в табл. 1.

Таблица 1

	Термин			
2016–2018	Организационная культура	Управление организационной культурой	Корпоративная культура	Управление корпоративной культурой
	2778	709	2506	577

При этом основной тенденцией является развитие ценностного подхода к измерению и описанию культуры организации. Пространственно-временной континуум публикаций в той или иной мере зиждется на трех «китах». Во-первых, опора на признанные модели, типологии организационных (корпоративных) культур и систему показателей К. Камерона (Kim S. Cameron) и Р. Куинна (Robert E. Quinn), Ч. Хэнди (C. Handy), Г. Хофстеде (G. Hofstede), Э. Шейна (Edgar H. Schein) и др. Во-вторых, на интегрировании инструментов анализа и подходов к исследованию. В-третьих, с учетом практики жизнедеятельности организации опора на «классику» и самостоятельная коррекция методов и методик, позволяющих выработать рекомендации по изменению ситуации, а также апробирование тех методов, которые, по мнению «пользователей», надежнее диагностируют реальность. Условно методы исследования организационной культуры можно причислить к трем группам [1]:

- количественная — инструменты маркетинговых и социологических исследований, анкета, математическая и статистическая обработка массива данных;

- контекстная и языковая (ментальная) — дискурс, фреймы, контент-анализ и исследование документов, сайтов, публикаций, особенностей языкового общения, сленга, слухов, легенд, поговорок, профессиональных инструкций, выступлений лидеров мнений и руководителей и т. д.;
- клиническая — полное погружение исследователя в изучаемую культуру (Э. Шейн).

Итак, необходим глубоко профессиональный, компетентный и сопричастный исследователь, имеющий необходимый достаточный актуальный материал организационной документации, а также возможность анализа культуры организации в ее социокультурной динамике и стадии развития.

Все группы методов вместе и есть то, что в профессиональном сообществе ученых определяются как научное исследование, имеющее свою логику и программу, обоснованность, валидность и надежность применяемого инструментария. Однако в силу разных причин и обстоятельств сегодня во многом научная мысль и практика познания развиваются в большей мере с опорой на исследование принимаемой группы методов и позиции автора в толковании организационной культуры.

Под организационной культурой, особенно с точки зрения теории организации и менеджмента, сегодня понимают способ объединения групп и личностей в организацию для реализации стоящих перед ней целей. В этом ключе убедительна трактовка организационной культуры Г. Хофстеде как «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [2, с. 9]. Организационная культура является системообразующим механизмом интеграции персонала во внутреннюю среду предприятия (организации). Многие исследователи организационной культуры в этом смысле расширяют данное понятие другим — *интегрированная культура*. Разные авторы, раскрывая сущность организационной культуры, выделяют ее отличительные черты и аспекты.

В связи с этим уместно привести позицию современного классика в области управления организациями Фредерика Лалу («Открывая организации будущего»), который, по сути, успешно интегрировал организацию и корпоративную культуру, отметив их взаимосвязь и жизненную необходимость решения первоочередной задачи любой компании — продвижение ее культуры и ценностей. Классифицировав успешные компании по темпам роста и финансовым результатам, проведя корреляцию с уровнем полномочий

и свободы в принятии решений сотрудниками в 2014 году, Ф. Лалу обозначил данный тип компаний «бирюзовым» цветом и назвал их «компаниями будущего» [3]. Некоторые авторы в качестве существенных признаков организационной культуры, например Б. З. Мильнер, выделяют убеждения и ценности руководства организации [4], тем самым усиливая трансформационный и управленческий потенциал руководителей. Управление организационной культурой помогает развивать бизнес и людей на разных этапах деятельности.

В этом контексте перспективной представляется модель универсальной, интегрированной культуры для выявления ключевых признаков групповой культуры и лидерского стиля, предложенной группой авторов (Борис Гройсберг, Джереми Ли, Джесси Прайс, Йо-Цзюд Чэн) [5].



Источник: Spencer Stuart

Сравнение культур по взаимодействию в них людей (по шкале независимости — взаимозависимости) и реакции на перемены (по шкале гибкости — стабильности) определяет восемь разных стилей (результативность и забота, безопасность и порядок, обучение и удовольствие, авторитет и осмысленность, безопасность и обучение). Авторы подчеркивают, что, например, делая в компании ставку на авторитет, вы получите все преимущества (и недостатки) этого

стиля, но наверняка потеряете преимущества (и недостатки) противоположного стиля — осмысленности [5].

Дихотомия в единстве и вариативности организационной культуры приводит к тому, что в компаниях формируется свой уникальный стиль.

Руководители и учредители компаний делают публичные заявления, декларируют те или иные ценности на сайтах компании, тем самым в некоторой степени характеризуют свое понимание организационной культуры. Содержание этих высказываний помогает понять, что лидеры думают о культуре компании и как они ею управляют. Воспользуемся описанной выше моделью для анализа высказываний руководителей предприятий свободной экономической зоны «Брест», где зарегистрировано 73 предприятия из 20 стран. К сожалению, не удалось найти на сайтах компаний и в свободном доступе высказываний руководителей основного числа резидентов СЭЗ «Брест», в том числе: ИООО «Профили Вокс», производство строительных и отделочных материалов; СООО «Бонше», производство шампиньонов; ИООО «Беловежские деликатесы», переработка мясной продукции; СООО «Торговая компания Black Red White», производство мебели; СП ООО Дискон.

Объектом анализа стали интервью и высказывания руководителей следующих предприятий:

- иностранное предприятие «Инко-фуд», производство мясных продуктов;
- СП Савушкин, производство молочной продукции;
- СП «Санта Бремор» ООО, производство и переработка продуктов из рыбы и морепродуктов;
- ООО «Полесье», производство детских игрушек.

Таким образом, выявленные ключевые признаки организационной культуры и лидерского стиля позволяют сделать следующие выводы:

- значительная часть руководителей СЭЗ Брест не заявляют о ценностях компании, что свидетельствует в некоторой степени о том, что они не испытывают внешнего воздействия, и проблема организационных изменений не является для них актуальной;
- стиль «безымянности», принятый некоторыми руководителями предприятий СЭЗ Брест, не учитывает существующие тенденции правил общения и коммуникации европейских топ-менеджеров;
- модель позволяет выявлять стили и ценности лидеров, где интегрированными представляются взгляды и подходы, высказан-

ные председателем Наблюдательного совета компаний «Савушкин продукт» и «Санта Бремор» А. Мошенским;

— содержание высказываний лидеров отражает высокую вероятность того, как лидер впишется в организацию, насколько «набор» его личных ценностей улучшит организационную культуру;

— модель, несомненно, была бы существенно дополнена изменением восприятия сотрудниками компании того или иного стиля.



Источник: анализ интервью [6, 7]

## Литература

1. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
2. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2013. 624 с.
3. Лалу, Фредерик. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 405 с.
4. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 720 с.
5. Гройсберг, Б. Навигатор по корпоративной культуре. [Электронный ресурс] Harvard Business Review Россия. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/management/korporativnyu-opyt/a25721>. – Дата доступа: 22.04.2018.
6. Интервью директора компании «Инко-Фуд» Стемпеня К. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://produkt.by/story/inko-fud-v-yubiley-naturalnye-podarki>. – Дата доступа: 20.10.2017.
7. Интервью председателя Наблюдательного совета компаний «Савушкин продукт» и «Санта Бремор» Мошенского А. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://probusiness.io/experience/1374-aleksandr-moshenskiy-okomande-rolilidera-i-predprinimatelstve.html>. – Дата доступа: 22.01.2018.

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Д. Г. Клименкова**

Белорусский государственный университет,  
факультет социокультурных коммуникаций,

ул. Курчатова, 5, 220108,

Минск, Республика Беларусь

e-mail: [dasha060499@mail.ru](mailto:dasha060499@mail.ru)

В статье анализируются результаты проведенного исследования состояния внутреннего туризма в Республике Беларусь, который способствует созданию позитивного имиджа страны и инвестиционной привлекательности, повышению образовательного и культурного уровня населения. На основе проведенного анкетирования и анализа туристической инфраструктуры выявлены проблемы, которые сдерживают развитие внутреннего туризма в Республике Беларусь, и разработаны рекомендации для более успешного развития внутреннего туризма.