

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-10-24>

УДК 316



Attribution

cc by

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Тарутин Н.В.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Аннотация. Актуальность темы настоящей статьи обуславливается тем, что современные рыночные реалии требуют от компаний не только производства конкурентоспособных продуктов и услуг, но и постоянного развития и внедрения инноваций. В данных условиях корпоративная культура, в том числе инновационная, может стать одним из ключевых факторов, обеспечивающих конкурентоспособность компании на рынке. Наличие научной задачи и цели по формированию инновационной корпоративной культуры в организациях финансового сектора России, с одной стороны, и нового феномена инновационной корпоративной культуры в организациях финансового сектора России, который можно использовать для решения ряда задач, с другой стороны, предопределили необходимость построения концептуальной модели формирования инновационной корпоративной культуры в финансовом секторе. Методами исследования являются как общенаучные, так и специальные научные методы. На основании полученных в ходе исследования результатов была разработана концептуальная модель формирования инновационной корпоративной культуры на примере финансового сектора. По нашему мнению, применение концептуальной модели формирования инновационной корпоративной культуры позволит направить инновационную активность на достижение как стратегических целей компании, так и усилить имидж.

Ключевые слова: инновационная корпоративная культура, инновационное поведение, гибкие методы управления, социальные факторы.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

THE CONCEPTUAL MODEL OF FORMATION OF AN INNOVATIVE CORPORATE CULTURE ON THE EXAMPLE OF THE FINANCIAL SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION

Nikita V. Tarutin

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract. The relevance of this study is due to the fact that modern market realities require companies not only to produce competitive products and services, but also to constantly develop and implement innovations. In these conditions, corporate culture, including innovative culture, can become one of the key factors ensuring the competitiveness of a company in the market. The presence of a scientific task and goal for the formation of an innovative corporate culture in organizations of the financial sector of Russia, on the one hand, and a new phenomenon of innovative corporate culture in organizations of the financial sector of Russia, which can be used to solve a number of problems, on the other hand, predetermined the need to build a conceptual model for the formation of innovative corporate culture in the financial sector. The research methods are both general scientific and special scientific methods. Based on the results obtained during the study, a conceptual model for the formation of an innovative corporate culture was developed using the example of the financial sector, through which it is possible to direct the innovative activity of financial sector companies to achieve strategic goals, strengthen the image, individual style of brand activity, quantitatively and qualitatively assess the social and organizational potential of innovations based on composite analysis, and also identify areas for optimizing innovation policy.

Key words: innovative corporate culture, innovative behavior, flexible management methods, social factors.

Funding: Independent work.

Введение.

Большинство современных организаций осознают необходимость внедрения и развития инновационной корпоративной культуры, которая позволяет создать благоприятную среду для реализации новых идей и внедрения передовых технологий. Это подтвер-

ждается тем, что инновационная корпоративная культура способствует завоеванию лидерских позиций и достижению конкурентных преимуществ за счет активизации поиска способов улучшения собственных бизнес-процессов и управления ресурсами, а также внедрения новых форм взаимодействия и коммуникаций с сотрудниками.

Ряд исследований показывает, что в начале 1990-ых гг. российская корпоративная культура трансформировалась под влиянием западных топ-менеджеров и из директивной перешла в демократическую, а в ряде компаний в либеральную. При этом наблюдается ее двойственность: с одной стороны, поддерживаются тренды нашего времени и внедряются инновации, а с другой стороны, ключевые решения принимаются единолично руководителем компании.

Методическая основа исследования. Значительный вклад в развитие теоретико-методической базы, направленной на изучение корпоративной культуры, через формирование и поддержание взаимодействия осознанных и неосознанных систем и символов, коллективных представлений, организационных подразделений и характеристик, а также внешних факторов внесла Модель Эдгару Шейна, основанная на рационально-прагматическом подходе. Предложенная Шеном методическая матрица была использована нами при выявлении социальных факторов формирования инновационной корпоративной культуры, представленной в данной статье.

Вместе с тем, разработанная Клэр Грейвз, а позже доработанная Доном Беком и Кристафером Кованом модель спиральной динамики также была использована нами при выстраивании концептуальной модели инновационной корпоративной культуры. Спиральная динамика описывает эволюцию ценностей людей, групп и компаний может быть применена в выстраивании инновационной корпоративной культуры организаций финансового сектора и адаптации сотрудников к инновационным изменениям, через раскрытие потребности сотрудников на разных уровнях организационного развития.

Кроме того, при написании исследования были изучены такие работы зарубежных и российских ученых как: А. Г. Гуревича, разработавшего социаль-

ную динамику, которая остается актуальной в современных исследованиях; Бориса Грушина, первого, кто стал глубоко изучать общественное мнение в СССР, проводя опросы среди населения. По его инициативе в 1960 году при «Комсомольской правде» был создан Институт общественного мнения; Игоря Кона, изучавшего социологию личности, детства и юности, молодёжи, а также историю социологии. В 1970 году создал Исследовательский комитет по истории социологии при Международной социологической ассоциации и многих других ученых.

Результаты.

Анализ практики управления процессами формирования и развития инновационной корпоративной культуры в отечественных и зарубежных организациях показал, что в российских компаниях, в том числе в финансовом секторе корпоративная культура строится по принципу «у нас так принято». Под «у нас так принято» мы понимаем общие модели поведения, введенные сверху вниз, которые впоследствии становятся нормами.

По нашему мнению, условия работы, встраиваемые сверху-вниз и которые со временем не претерпевают какие-либо изменения, направленные на улучшение условий работы, повышение креативности и восприимчивости как топ-менеджеров, так и персонала к инновациям затрудняют развитие компании.

Особенность устройства управления компанией «у нас так принято» заключается в принятии каких-либо нововведений. идущих снизу-вверх как покушение на «захват власти» и проявление неуважения к руководящему составу компании.

Учитывая, что в каждой компании корпоративная культура формируется под влиянием множества факторов, в том числе социальных, которые нами также были изучены, определим некоторые особенности корпоративной культуры российских и зарубежных компаний, представленные в Таблице 1.

Таблица 1. Особенности корпоративной культуры российских и зарубежных компаний.

Особенности корпоративной культуры в России и за рубежом	Российские компании	Зарубежные компании
Отношение к иерархии и власти	Иерархия более выражена, решения принимаются на высшем уровне, а подчиненные редко оспаривают мнение начальника	Распространена более плоская иерархия
Стиль коммуникации	Чаще используется косвенная коммуникация, где подтекст и невербальные сигналы играют важную роль. Устные договоренности ценятся выше письменных	Коммуникация как правило прямая и открытая. Предпочтения отдаются письменным инструкциям и договоренностям с целью избежания недопонимания
Индивидуализм и коллективизм	Культура ориентирована на коллективизм, где командная работа и общие цели ценятся выше индивидуальных амбиций	Западная культура продвигает индивидуализм, поощряя личные достижения и инициативу.
Отношение к работе и личной жизни	Границы между работой и личной жизнью более размыты. Работники работают сверхурочно без компенсаций	Четкое разделение работы и личной жизни
Отношение к переменам	Отношение к переменам более настороженное, предпочтение отдается стабильности и проверенным методам работы	Культура приветствует инновации и адаптацию к переменам

В зарубежных организациях, согласно исследованиям консалтинговой фирмы Bail and Company, компании, внедрившие инновационную корпоративную культуру (Apple, Netflix, Google, Amazon, Zileej и Dell), работают на 40% продуктивнее, чем средняя по рынку компания. Продуктивность указанных компаний базируется на двух фундаментальных принципах: на отборе «лучших умов» и поощрения самостоятельной исследовательской деятельности сотрудников. Привнесение инноваций в коллектив путем обмена мыслями, идеями и мнениями. Исследования могут быть проведены сотрудниками в области изучения рынка, конкурентов, качества продукции и разработок, а также клиентов и целевой аудитории.

В каждой компании, указанной выше, установлены:

- Уровни риска и инновационных KPI для каждого направления.
- Обусловлена терпимость к неудачам.
- Приветствуется получение инноваций извне.
- Условия для креатива.
- Концентрация на создании «лучшей команды».

Важным элементом построения инновационной корпоративной культуры в компании, помимоощрения стремления к инновациям, нам представляется толерантное отношение к неизбежному методу проб и ошибок. При создании инновационной корпоративной культуры считается ошибкой нежелание компании создать все необходимые условия для реализации идей сотрудников.

Согласно последним исследованиям теории инновационной корпоративной культуры, терпимость к неудачам имеет решающее значение для мотивации команды инноваторов, и чем сложнее инновации в конкретной сфере, тем больше влияние этого фактора. Создание благоприятного отношения к инновациям корпоративной культуры формируется за счет позитивного отношения к экспериментальному подходу, а возможные неудачи ряда экспериментов принимаются как должное.

Создание «лучшей команды» возможно за счет привлечения в команду специалистов разнообразным менталитетов, имеющих различный опыт - как жизненный, так и рабочий. По мнению ряда исследователей, именно такие социальные факторы влияют на получение большего числа идей.

Нами выделяется три вида инновационных конфликтов интересов, которые становятся препятствием для применения инноваций в управлении (становлению инновационной корпоративной культуры):

- Инновационный конфликт между собственником и топ-менеджером.
- Инновационный конфликт между топ-менеджером и персоналом.
- Инновационный конфликт между топ-менеджером и консультантом.

Последний характерен именно для России. Суть его заключается в том, что, привлекая консультанта, руководители компаний полагают, что все проблемы будут решены сами собой, но при этом не готовы изменять собственные принципы и подходы к управлению. Руководители ждут от консультантов универсальных и «надежных, проверенных решений» в то время, как консультанты часто предлагают индивидуальные инновации, которые не имеют достаточной апробации, что кажется для руководителей рискованным и не имеющим смысла для внедрения.

Так, можно определить одну из главных преград при внедрении инновационной корпоративной культуры в российских компаниях – отсутствие ресурса управленческих нововведений (профессиональной команды).

Причины данной преграды видятся нами в отсутствии в России сформированной до конца теоретической основы инновационной деятельности и в отсутствии общепринятой критериальной базы изменения инноваций. В настоящее время вводится должность директора по стратегическому развитию, основной задачей которого является балансирование между внедрением инноваций в процессы управления и согласованием их с вышестоящим руководством [Микушин].

Блоки социальных факторов были представлены в форме статистической меры общей ситуации по выстраиванию инновационной культуры в организациях финансового сектора; то есть, рассчитан композитный индекс развития инновационной культуры в организациях финансового сектора Российской Федерации. При расчете композитного индекса были использованы данные, представленные в открытых источниках ведущих компаний финансового сектора Российской Федерации: СБЕР, Альфа-Банк, РСХБ (Россельхозбанк), Т-Банк, БКС и ВТБ. Выбор данных организаций обусловлен тем, что все они ориентированы на внедрение инноваций, направленных на развитие.

К примеру, инновационная корпоративная культура Сбера ориентирована на инновации, командную работу и профессиональный рост сотрудников.

Ключевые принципы:

- инновации и свобода действий;
- развитие и обучение;
- ориентация на клиента.

К ключевыми особенностями, по нашему мнению, можно отнести проведение внутренних хакатонов, конкурсов стартапов и акселерационных программы.

Внутри компании создана система обучения (Корпоративный университет Сбербанка), предлагающая образовательные программы для сотрудников всех уровней.

Банк занял первое место в рейтинге инновационности банков Sk Fintech Hub.

Инновационная корпоративная культура Альфа-Банка ориентирована на инновации:

- создание совет по инновациям;
- организацию работы и поддержка стартапов на всех этапах жизненного цикла;
- создание культурного пространства на форуме Finopolis;
- регулярное изучение опыта лучших игроков;
- развитие внутренних стартапов;
- образовательные программы для студентов по цифровым финансовым активам.

К особенностям корпоративной культуры можно отнести создание комьюнити, помогающего строить культуру инноваций, анализ и прогнозирование будущего-главный источник знаний. Успешным проектам и командам, их создающим дают возможность развиваться внутри банка с возможностью свободного принятия операционных решений. В течение 2023 и 2024 года занимал лидирующие позиции в рейтинге инновационности «Сколково».

Для оценки уровня внедрения инноваций и развития инновационной корпоративной культуры в АО «Альфа Банк» автором был проведен опрос руководителей разного уровня посредством анкетирования с последующим агрегированием данных, их рейтингования и определения сильных и слабых сторон исследуемого объекта, а именно инновационной корпоративной культуры АО «Альфа Банк».

Вопросы опросной анкеты были составлены на основе факторов, отражающих требования к поддержанию инновационного климата, а именно:

- число идей, сгенерированных на начальном этапе;
- количество неудач на стадии развития инноваций и этапе выхода на рынок;
- процент превышения времени и бюджета при разработке инноваций;
- среднее время выхода на рынок новой разработки по сравнению с отраслевыми аналогами.

Вместе с тем, хотелось бы отметить ограничения при исследовании инновационной культуры АО «Альфа Банк»:

- страх и нежелание сотрудников откровенно высказываться о проблемах в корпоративной культуре;
- возможное отсутствие единого понимания респондентами вопросов анкеты и определения термина инновационная корпоративная культура;
- разнообразие сотрудников (разный уровень должностей);
- отсутствие возможности контролировать и регулировать процесс заполнения анкет, так как опрос проводился посредством использования «Google Форм».

Тем не менее, по мнению автора, данные ограничения не смогут в значительной мере исказить данные исследования, опрос станет отправной точкой для будущих исследований корпоративной инновационной культуры АО «Альфа Банк».

При этом с целью разработки концептуальной модели формирования инновационной корпоративной культуры автором было исследовано влияние «инновационного поведения» при формировании инновационной корпоративной культуры.

На наш взгляд, при формировании инновационной корпоративной культуры в организации необходимо рассмотрение методологических оснований проблематики и содержания понятия «инновационного поведения».

Инновационное поведение – это комплексный феномен, который основывается как на способности и готовности человека к генерированию и внедрению новых идей, так и способности раскрывать и реализовывать свой творческий потенциал [Ваулина].

По нашему мнению, данное определение недостаточно исчерпывающе, так как возникает необходимость определения инновационного поведения не

просто фирмы, отдельного сотрудника или потребителя, а определить характеристику инновационного поведения человека в современной экономике.

Инновационное поведение человека в современной экономике тесно взаимосвязано как с изменениями внешних условий, требующих адаптации и оптимизации процессов, так и с внутренними характеристиками и потребностями самого индивида.

В этой связи, нами может быть выделено два вида инновационного поведения самого человека и группы.

Коллективное инновационное поведение способно сформироваться в малой группе, чтоб обуславливает необходимость определения возможностей и концептуальной модели внедрения коллективного инновационного поведения в крупнейших финансовых организациях финансового сектора. Первоисточником коллективного поведения является индивидуальный инновационный потенциал каждого участника.

В этой связи, возникает необходимость анализа и оценки субъектности в процессе социального управления инновационными группами решающих сложные задачи. Процесс социального управления должен учитывать характеристики всех субъектов, вовлеченных во взаимодействие [Демьяненко В.И].

Таким образом, при выстраивании концептуальной модели формирования инновационной корпоративной культуры нами использовались, выделенные Семеновым Д.И., шесть типов инновационного поведения.

Согласно классификации Семенова Д.И., инновационному типу поведения сотрудников способствует широкий кругозор и открытость к изменениям внутренних установок и ценностей, а также стремление к самосовершенствованию, стимулируемые корпоративным обучением и повышением квалификации сотрудников.

Таким образом, можно заключить, что инновационное поведение в современных условиях — это совокупность способности предложить новые идеи и технические решения по их реализации, а также творческий потенциал личности, который необходимо развивать на всех этапах жизненного цикла сотрудника в компании [Свиридова, Лымарева].

Таблица 2. Типы инновационного поведения.

Наименование типа поведения	Описание
Инноваторы	Предлагают и отстаивают собственные идеи, даже при условии их абсурдности
Сторонники нововведений	Быстро воспринимают новое при условии, что они понимают важность. На таких людей чаще всего опираются руководители, если он хочет наиболее эффективно внедрить нововведения
Колеблющиеся по отношению к нововведениям	Не понимают значимость нововведений, видят большое количество минусов в нововведении, чем плюсов. Отрицают нововведение, если оно не отвечает принятым меркам. К мнению таких людей часто прислушивается коллектив, так как они являются достаточно эрудированными
Нейтралисты	Люди, безразлично относящиеся к нововведениям и предложениям, легко попадающие под влияние
Скептически настроенные	В первую очередь работники видят негативные последствия нововведения, но при этом не предпринимают никаких практических шагов, с целью помешать внедрению. Со временем принимают нововведение как что-то неизбежное
Консервативно относящиеся к нововведениям	Оказывают сопротивление новому. Наблюдается доминирование традиционализма при восприятии нововведений. Воспринимают новое, когда оно становится традицией

Заключение.

Таким образом, при формировании концептуальной модели инновационной корпоративной культуры необходимо включить три элемента, исследованных в исследовании: существующая корпоративная культура, персонал и его поведение, разделив его на 6

типов и сами инновации, которые необходимо внедрить, для перехода к инновационной корпоративной культуре.

Концептуальная модель формирования инновационной корпоративной культуры представлена на рисунке 1.

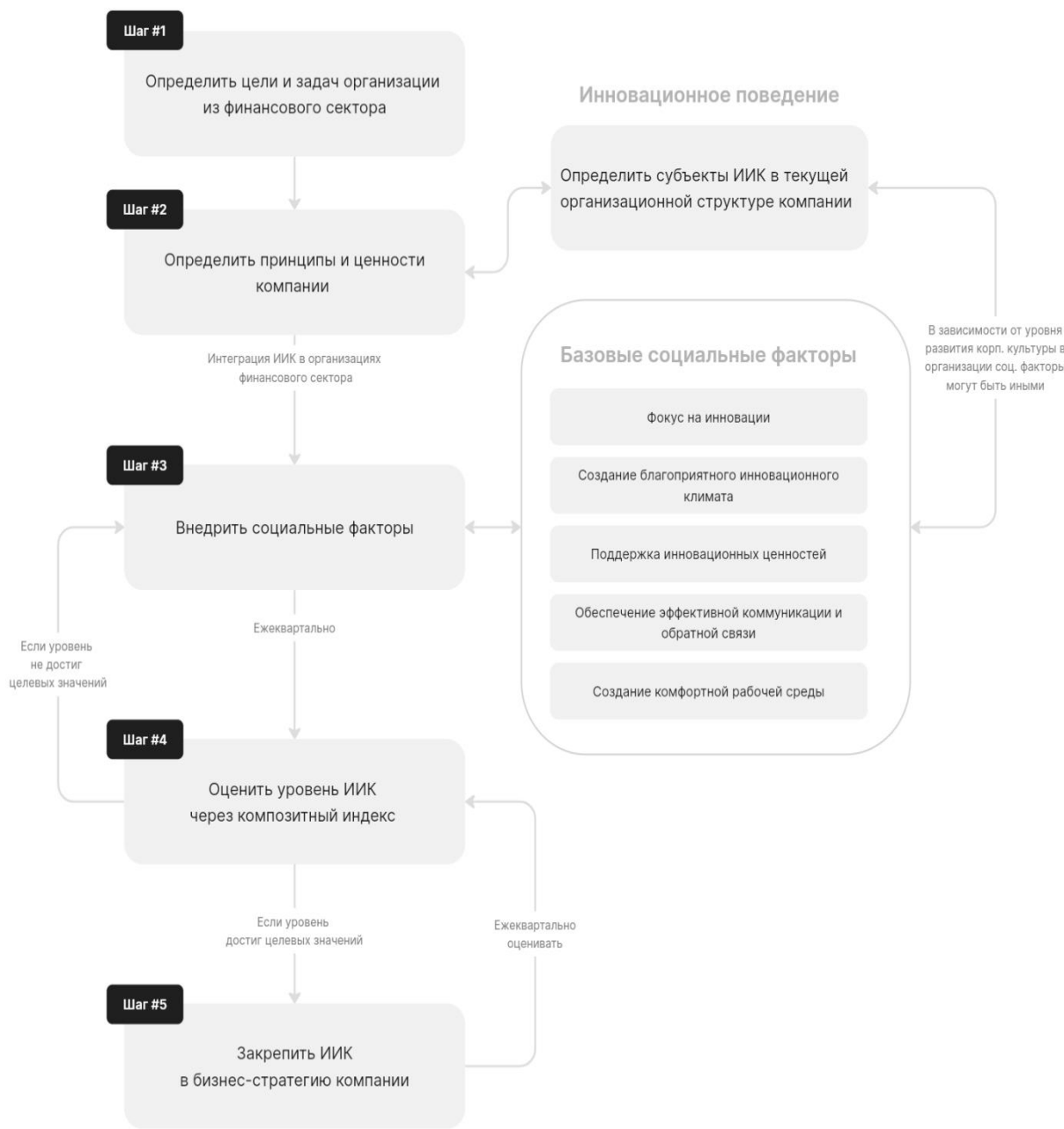


Рисунок 1. Концептуальная модель формирования инновационной корпоративной культуры.

Проведенное исследование, а также, разработанная концептуальная модель формирования инновационной корпоративной культуры на примере финансового сектора Российской Федерации, позволит активизировать инновационную деятельность компаний финансового сектора, поднять уровень эксплуатации

социально-организационного потенциала инноваций, включенность субъектов инновационной корпоративной культуры в инновационные процессы, повысить адаптивность, надежность и гибкость системы управления инновациями.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Болохнов, А.А. (2020). Описание модели внедрения программных продуктов Agile SCRUM // Вопросы экономических наук. №1(101). с. 19-21. EDN: LRTVKZ
2. Ваулина, Т.В. (2010). Современные подходы к определению понятия "Инновационное поведение" // Вестник Томского государственного университета. №340. с.168-170. EDN: NBIORV
3. Демьяненко В.И. (2022). Сравнительный анализ понятия субъектности в контексте трех парадигм сложности социального управления // Личность. Культура. Общество. - Т. 24. - № 2 (114). - С. 132-142. - DOI: 10.30936/1606_951X_2022_24_2_132_142 EDN: DITDQD
4. Микушин, Ф. В. (2023). Инновационная корпоративная культура // Сборник научных трудов "Транспорт: наука, образование, производство": труды Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 26-28 апреля 2023 года. Том 2. - Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения. - С. 272-275. EDN: EXAVPY
5. Нигматуллин А.Р. (2023). Функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия: дис. ... кан.экон. наук: 5.2.6 / Нигматуллин Альмир Рафаэлевич. - М.- 253 с. EDN: ISOJLH
6. Свиридова, В. С., Лымарева, О.А. (2022). Моделирование стратегического управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. - № 6-2(88). - С. 153-156. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-2-153-156 EDN: PRLJPS
7. Семенов Д.Н. (2016). Инновационное поведение в социально-культурном сервисе и туризме // Форум 2016. Культурология. Актуальные проблемы и перспективы развития аспектов культуры, сервиса и туризма в современном обществе. [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016020331?ysclid=lw5e082nf9304029487> (Дата обращения 10.05.2024).
8. Осипова, А. В. (2021). Возможности применения методологий Agile, Scrum в ИТ-проектах // Modern Science. - № 1-2. - С. 81-91. EDN: FXRIEZ
9. Тарутин Н.В. (2023). Инструменты формирования и развития инновационной корпоративной культуры в организации // Социология. - №3. - с. 177-182. EDN: YDNETC
10. DDI development. Scrum and Agile: when you should adopt them. [Электронный ресурс]. URL: <https://ddi-dev.com/blog/it-news/scrum-and-agile-when-you-should-adopt-them/> (Дата обращения 10.05.2024).

References

1. Bolokhnov, A.A. (2020). Description of recommendations for the implementation of Agile SCRUM software products // Analytical science. No. 1(101). pp. 19-21. E-mail: LRTVKZ
2. Vaulina, T.V. (2010). Modern approaches to the definition of the concept of "Innovative behavior" // Bulletin of Tomsk State University. No.340. pp.168-170. AUTHOR: NBIORV
3. Demyanenko V.I. (2022). Comparative analysis of the concept of subjectivity in the context of three paradigms of complexity of social management // Personality. Culture. Society. - T. 24. - № 2 (114). - Pp. 132-142. - DOI: 10.30936/1606_951X_2022_24_2_132_142 ed.: DITDQD
4. Mikushin, F. V. (2023). Innovative corporate culture // Collection of scientific papers "Transport: science, education, production": proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Rostov-on-Don, April 26-28, 2023. Volume 2. Rostov-on-Don: Rostov State University of Railway Transport, pp. 272-275. EDITORIAL: reviews
5. Nigmatullin A.R. (2023). A functionally oriented approach to managing the organizational culture of an enterprise: dis. ... Candidate of Economic Sciences: 5.2.6 / Nigmatullin Almir Rafaelevich, Moscow, 253 p. EDN: ISOJLH
6. Sviridova, V. S., and Lymareva, O.A. (2022). Modeling the strategic management of an organization's personnel // Economics and Business: theory and practice. - No. 6-2(88). - pp. 153-156. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-2-153-156 E-mail: <url>
7. Semenov D.N. (2016). Innovative behavior in socio-cultural service and tourism // Forum 2016. Cultural studies. Actual problems and prospects of development of aspects of culture, service and tourism in modern society. [electronic resource]. URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016020331?ysclid=lw5e082nf9304029487> (Accessed 05/10/2024).
8. Osipova, A.V. (2021). Possibilities of applying Agile and Scrum methods in IT projects // Modern Science. - NO. 1-2. - PP. 81-91. AUTHOR: FXRIEZ
9. Tarutin N.V. (2023). Tools for the formation and development of an innovative corporate culture in an organization // Sociology. - No. 3. - pp. 177-182. EDITOR: YDNETC
10. DDI. Scrum and Agile development: when you follow and implement. [electronic resource]. URL: <https://ddi-dev.com/blog/it-news/scrum-and-agile-when-you-should-adopt-them/> (Accessed 05/10/2024).

Информация об авторе:

Тарутин Никита Вадимович, аспирант Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. E-mail: nv.tarutin@gmail.com

Nikita V. Tarutin, PhD Student at the Institute of Public Administration and Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 09.09.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 02.10.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.09.2025.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.