

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЖУРНАЛ

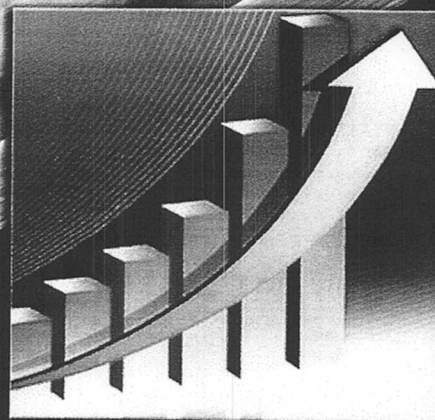
МАКРОЭКОНОМИКА

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ

ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЗОРЫ



**№ 1 2011**

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:  
ПО РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН 73981  
РОСПЕЧАТИ 33375

ISSN № 2073-9427

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

В.П. Кандилов

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

О.М. Краснова

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

М.Г. Галиев

В.Б. Ивашкин

Ю.З. Камалтынов

М.Р. Шагяхметов

С.В. Мокичев

Г.В. Семенов

О.Ю. Семенова

Г.И. Чудилин

А.Н. Юртаев

**РЕДАКЦИЯ**

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

И.Б. Михалевич

**ДИЗАЙН И ВЕРСТКА**

Р.К. Мингазов

контактный тел.: (843) 292-86-32

**АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:**

420021, Республика Татарстан,

г. Казань, ул. Г. Камалы, д.24а

Тел./факс: /843/ 292-94-82

Тел: /843/ 292-86-32

www.tatstat.ru

Все материалы, размещенные в журнале «Экономический вестник Республики Татарстан», являются собственностью журнала. Ссылка при частичном или полном переиздании обязательна. Позиция редакции могут не совпадать с мнением авторов статей.

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук

Отпечатано в издательском центре  
Татарстанстата  
тираж 500 экз.

Журнал «Экономический вестник Республики Татарстан» является совместным изданием Татарстанстата и Министерства экономики Республики Татарстан.

Свидетельство о регистрации  
ПМ № 05-77-41305 от 3 сентября 2010 года  
Республика Татарстан

**МЕНЕДЖМЕНТ и МАРКЕТИНГ**

О.Ю. Исаевская  
**РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
В ФУНКЦИОНИРОВАНИИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ИНСТИТУТОВ** 82

И.Ф. Нурмухаметов  
**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
ПРОЦЕССНО - ОРИЕНТИРОВАННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ** 89

М.Ф. Гумеров  
**РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ  
БАНКОВСКИХ ДОХОДОВ ОТ ВАЛЮТНЫХ ОПЕРАЦИЙ  
(НА ПРИМЕРЕ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ ТАТАРСТАНА)** 93

И.А. Гусынина  
**КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ  
КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ** 98

**АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОБЗОРЫ**

А.А. Салахова  
**ДИНАМИКА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ  
В РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН** 103

О.А. Климина  
**РАЗВИТИЕ ЖИЛИЩНО - КОММУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА  
В РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН** 113

## РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФУНКЦИОНИРОВАНИИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ИНСТИТУТОВ

О.Ю. Исопескуль, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического менеджмента Пермского филиала Национального исследовательского университета Высшей школы экономики

*Проблема формирования и развития внутрифирменных институтов является относительно новым направлением экономико-менеджеральных исследований. Особое место в контексте таких исследований занимает организационная культура, во многом определяющая и формирующая качественные характеристики большинства внутрифирменных институтов. В статье представлены различные тренды их изменения в экстремальных для предприятия экономических условиях с учетом доминирующего типа организационной культуры*

*Ключевые слова: организационная культура, внутрифирменные институты*

Качество культуры отдельных предприятий стало в последнее десятилетие предметом пристального внимания зарубежных и российских исследователей. Культура воспринимается специфическим организационным ресурсом, активно влияющим на общую результативность деятельности компаний. Тем не менее, несмотря на заявляемую всеми исследователями исключительную роль культурного контекста в процессе повышения эффективности деятельности любого предприятия, до сих пор этот феномен рассматривается реальным менеджментом как нечто второстепенное. Данная ситуация усугубилась в период кризиса, когда проблемы построения эффективной культуры были исключены руководством многих предприятий из числа приоритетных.

Вместе с тем, на наш взгляд, именно культура во многом определяет поведение экономических субъектов и качественные характеристики функционирования внутриорганизационных институтов не только в ситуации стабильности и предсказуемости, но и в более экстремальных условиях кризиса и отсутствия возможности достоверного прогнозирования. В связи с этим, мы попытались выявить вектор направления изменений внутрифирменных институтов, развивающихся в конкретном культурном пространстве в различных экономических условиях.

Проблема исследования внутрифирменных институтов является относительно новой областью институциональной науки. Попытку осмысления институционального строения предприятия осуществил в 2004 г. Г.Б. Клейнер, который в рамках институциональной функции предприятия выделил три основных аспекта его роли в процессе институционального строения:

1. Роль генератора и распространителя производственных институтов и соглашений. В данном случае речь идет о том, что функционирование предприятия автоматически рождает такие групповые отношения, которые необходимы для полноценности институциональной структуры (принципал-агент, работник-работник, поставщик-покупатель, производитель-потребитель и т.д.).

2. Роль интегратора в отношениях «агент-институт».

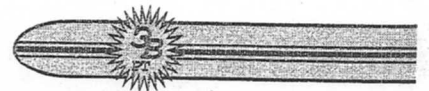
В процессе коллективной производственной деятельности индивид проходит ряд необходимых ступеней в социальном развитии, в том числе ступеней социализации и институционализации.

3. Роль инкубатора институтов, предполагающая прохождение любым институтом стартового этапа, когда он разворачивается в относительно малом социальном масштабе, т.е. в условиях ограниченного потенциального носителя. По мнению Г.Б. Клейнера, для подавляющего большинства институтов такой сферой стартового этапа служит предприятие как базисная форма организации совместного функционирования индивидов [1].

Е.В. Попов называет внутрифирменные институты миниекономическими институтами и подразумевает под ними агрегированные и регулярно повторяющиеся среди большого числа экономических агентов, устоявшиеся нормы взаимодействия на минимальном уровне хозяйствования [2].

Е.В. Попов и В.Л. Симонова дают классификацию миниекономических институтов в соответствии с двумя основными характеристиками: экзогенность /эндогенность их формирования, а также влияние данных институтов на деятельность отдельных работников или всего предприятия в целом [3]. На наш взгляд, сложно с высокой степенью достоверности разграничивать миниинституты на сформированные экзогенно и эндогенно, а также регулирующие деятельность всего предприятия и отдельного работника. Как нам представляется, можно с уверенностью утверждать, что институты, которые влияют на поведение отдельного работника, ориентированы и на все предприятие в целом. И наоборот, институты, регулирующие деятельность всего предприятия, неизбежно будут влиять и на поведение отдельного индивида.

Действительно, практически в каждой сфере деятельности предприятия формируются и действуют десятки институтов, что чрезвычайно затрудняет выявление всего институционального спектра внутриорганизационных отношений. В связи с этим, мы сочли возможным сформировать перечень групп институтов, регулирующих определенную сферу деятельности предприятия (рис. 1).



Внутриорганизационные институты



На наш взгляд, все внутриорганизационные институты полностью обуславливаются либо ощущают существенное влияние того содержательного типа организационной культуры, который сформировался на предприятии. В данном случае культура выступает в качестве определенного жизненно важного для организационных институтов «раствора», придающего им необходимый уровень контекстной идентичности, устойчивости и динамичности. Иными словами, мы не рассматриваем институт культуры в черед других институтов, а считаем его базовым организационным институтом, регулирующим все аспекты деятельности предприятия. В рамках предприятия можно выделить четыре основные институциональные группы:

- ♦ институты корпоративного управления;
- ♦ институты управления человеческими ресурсами;
- ♦ институты технологии производства (технологические институты);
- ♦ институты взаимодействия с внешней средой.

Каждая из перечисленных институциональных групп включает в себя значительное число институтов, как основополагающих для данного блока, так и второстепенных. Например, в группу институтов корпоративного управления нами отнесены институты собственности, парламента, принятия управленческих решений, управления корпоративными финансами, корпоративного контроля и т.д. (табл.1)

Таблица 1

Структура институциональной группы «Корпоративное управление»

№\№п/п	Название института	Характеристика
1	Институт собственности	Закрепляет права собственности владельцев бизнеса, имущество за определенными подразделениями или работниками, определяет границы материальной ответственности
2	Институт парламента	Регулирует формирование различных выборных органов в рамках предприятия
3	Институт принятия управленческих решений	Устанавливает субъект-объектные границы принятия решений
4	Институт управления корпоративными финансами	Сосредотачивает управление финансовыми ресурсами предприятия, бюджетирование, налогообложение, инвестиционную деятельность и т.д.
5	Институт корпоративного контроля	Определяет порядок осуществления контроля деятельности предприятия в интересах влиятельных групп

Группу институтов управления человеческими ресурсами составляют институты стимулирования и мотивации,

управления занятостью, лидерства, внутрикорпоративных коммуникаций и т.д. (табл.2)

Таблица 2

Структура институциональной группы «Управление человеческими ресурсами»

№\№ п\п	Название института	Характеристика
1	Институт мотивации и стимулирования	Определяет характер материальных и нематериальных форм мотивации и стимулирования, отвечает за формирование у персонала настроенности на работу
2	Институт лидерства	Регулирует процесс руководства, ориентируясь на поиск оптимальных форм управления социальными процессами
3	Институт управления занятостью	Ориентирован на формирование критериев поиска, отбора, подбора и развития персонала, его оценки и увольнения
4	Институт внутрикорпоративных коммуникаций	Определяет характер формальных и неформальных коммуникаций в рамках предприятия

Группу технологических институтов составляют институт технологии и организации производства, а также институт исследований и НИОКР (табл.3).

Институты, представленные в табл.3. взаимосвязаны. С одной стороны, в рамках института исследований и НИОКР осуществляется разработка новых технологий и продуктов, которые впоследствии будут производиться уже в рамках института технологий и организации производства.

С другой стороны, осуществление запуска экспериментального производства позволяет сделать вывод об эффективности инновации, и отвечают ли они критериям технической применимости.

В группу институтов взаимоотношений с внешней средой входят институты ценообразования, рекламы и PR, информационной прозрачности, сбора информации о внешней среде (табл.4).

Таблица 3

Структура институциональной группы «Технологии производства»

№\№ п\п	Название института	Характеристика
1	Институт исследований и НИОКР	Регулирует проведение исследований и разработку новых товаров, услуг, технологий, методик, концепций и т.д.
2	Институт технологии и организации производства	Отвечает за организацию и осуществление производства, выбор производственной системы, принципов контроля качества

Таблица 4

Структура институциональной группы «Взаимодействие с внешней средой»

№\№ п\п	Название института	Характеристика
1	Институт ценообразования	Включает в себя критерии установления цены на производимую продукцию
2	Институт рекламы и PR	Ориентирован на формирование определенного имиджа компании во внешней среде
3	Институт информационной прозрачности	Отвечает за процессы раскрытия финансовой/нефинансовой информации, предоставлении данных о структуре собственности предприятия
4	Институт сбора информации о внешней среде	Сосредотачивает управление сбором и анализом информации о внешней среде, конкурентах, технологиях, покупателях, контрагентах, рабочей силы и т.д.

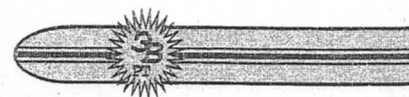
Все представленные институты и институциональные группы тесно взаимосвязаны между собой. Они оказывают непосредственное и опосредованное другими институтами влияние друг на друга.

Мы считаем, что культурный контекст организации во многом определяет ее поведение и направление изменений внутрифирменных институтов в экстремальных экономических условиях (например, в условиях глобального экономического кризиса). Рассмотрим возможные тенденции изменения аналогичных институтов в различных культурных «растворах». При этом, используя типологии Т.Базарова и Р.Дж.Пенингтона, выделим лишь два глобальных культурных конструкта: культуру, ориентированную на человека и культуру, ориентированную на результат [4,5], а также два возможных состояния экономики –

стабильность и кризис. Если даже предположить, что функционирование институтов в компаниях с различной культурой в состоянии стабильности может иметь в целом близкое по характеру содержание, то в экстремальных (кризисных) условиях внутрикорпоративные институты будут трансформироваться по разным траекториям.

Данное предположение было исследовано нами на 40 предприятиях различных форм собственности, работающих в различных сферах, с численностью персонала от 8 человек до 16 тыс. человек, имеющих различную историю и доминирующую организационную культуру.

Анализ результатов показал, что значительные содержательные расхождения институтов прослеживаются в блоке «Управление человеческими ресурсами» (табл. 5).



Траектории содержательной трансформации внутрикорпоративных институтов группы «Управление человеческими ресурсами» в различных культурных контекстах

Институты	Стабильное состояние	Кризисное проявление института в культуре, ориентированной на человека	Кризисное проявление института в культуре, ориентированной на результат
Институт мотивации и стимулирования	Индивидуальный подход к проблеме мотивации и стимулирования работников	Мотивации персонала уделяется повышенное внимание, расходы на оплату труда сокращаются незначительно, у сотрудников поддерживается чувство безопасности. Руководство официально заявляет о ценности человеческих ресурсов для организации	Уменьшение выплат персоналу, руководство дает понять, что переговорная сила на его стороне. Главный стимул к работе – страх увольнения
Институт лидерства	Определяется текущими потребностями коллектива	Принимает принципиальное значение в кризисный период, лидеры являются примером, поднимают моральный дух, нацеливают коллектив на активное сопротивление кризисным явлениям	Лидеры играют роль буфера между руководством и коллективом. Существует угроза формирования сильной контркультуры
Институт управления занятостью	Традиционные схемы отбора, подбора и найма сотрудников. Акцент на развитии персонала и снижении текучести кадров	Набор новых сотрудников прекращается, но увольнений не происходит. Руководство стремится максимально сохранить коллектив в прежнем составе, манипулируя процессами полноты занятости	Руководство использует сложившуюся ситуацию для «санации» имеющегося персонала. Набор и обучение персонала не производится.
Институт внутрикорпоративных коммуникаций	Структура соотношения формальных и неформальных коммуникаций определяется традициями предприятия	Для предотвращения панических настроений и распространения слухов руководство поддерживает постоянный контакт со всем коллективом, остается для него открытым. Активно используются восходящие коммуникации, позволяющие менеджменту получать информацию «из первых рук»	Руководство, как правило, не в полной мере и не своевременно информирует персонал об изменениях. Доминирующими становятся неформальные коммуникации, еще более усиливающие психологическое напряжение в коллективе

Как следует из табл.5, институт мотивации и стимулирования в условиях культуры, ориентированной на результат имеет более манипулятивный характер и в кризисных условиях. На большинстве анализируемых предприятий, культивирующих именно этот тип культуры, речь шла о снижении уровня заработной платы сотрудников, в то время, как на предприятиях, развивающих противоположный тип культуры, данные меры принимались только в качестве крайних мер.

Подобные тенденции прослеживаются и в институте управления занятостью на предприятии: культура, ориентированная на человека, содержит в себе потенциал преимущественного сохранения численности персонала за счет манипуляций с полнотой занятости, в то время как в культуре, ориентированной на результат, кризис был использован в качестве инструмента «чистки» состава сотрудников. Как правило, сокращения коснулись, прежде всего, работающих пенсионеров и тех ставок и должностей, которые были введены относительно недавно и относились не к прямому производству, а к обеспечива-

ющим структурам.

Различное качество отношения к персоналу является условием отличительных трендов изменения и в рамках института внутрифирменных коммуникаций: в ситуации человекоориентированной культуры сотрудники рассматриваются как партнеры, которые должны иметь полную информацию о происходящих событиях, в то время как культура, ориентированная на результат, воспринимает сотрудников только как инструмент получения прибыли.

Институты технологии производства и взаимодействия с внешней средой в различных культурах имеют в целом одинаковый вектор развития в условиях кризиса, поскольку и для культуры, ориентированной на человека, и для культуры, ориентированной на результат, в экстремальной ситуации необходимо не только сокращать издержки, но и стремиться удержать прибыльность на минимально необходимом уровне. Для этого предприятия реализуют все возможные мероприятия, в том числе и те, которые представлены в табл.6.

Траектории содержательной трансформации внутрикорпоративных институтов группы «Технологии производства» в различных культурных контекстах

Институты	Стабильное состояние	Кризисное проявление института в культуре, ориентированной на человека	Кризисное проявление института в культуре, ориентированной на результат
Институт исследований и НИОКР	Достаточно высокие инвестиции в НИОКР	Существенное сокращение расходов на НИОКР, акцент на завершении начатых проектов, мало новых исследований	Расходы на исследования и НИОКР минимальны, организация аккумулирует средства, которые помогут ей переждать кризис
Институт технологии и организации производства	Традиционные технологии производства	Оптимизация структуры издержек, снижение постоянных издержек, снижение брака, поиск путей повышения эффективности	

Табл. 6 свидетельствует о том, что существенных изменений в различных культурных контекстах данные институты не демонстрируют, что обусловлено их специфическим характером. Технологии производства являются стабильным, маловосприимчивым к внешним воздействиям институтом, поддержание которого является условием жизнедеятельности предприятия с любым типом доминирующей культуры.

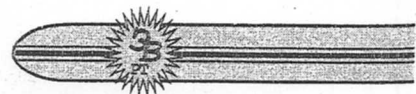
Институты взаимодействия с внешней средой также подвергаются меньшему влиянию, поскольку в любом случае ориентированы на поддержание позитивной репутации в конкурентном пространстве и общественном сознании. Деловая и социальная репутация формируется на протяжении длительного времени и является существенным нематериальным ресурсом любого предприятия, который необходимо поддерживать в любых условиях (табл. 7).

Таблица 7

Траектории содержательной трансформации внутрикорпоративных институтов группы «Взаимодействие с внешней средой» в различных культурных контекстах

Институты	Стабильное состояние	Кризисное проявление института в культуре, ориентированной на человека	Кризисное проявление института в культуре, ориентированной на результат
Институт ценообразования	Предоставление скидок в периоды праздников, сезонных распродаж, при сменах коллекций. Заложена нормальная маржа	Активное предоставление скидок для стимулирования продаж. Формирование цены с учетом минимальных показателей рентабельности	
Институт рекламы	Реклама – один из факторов конкурентного успеха, преимущество на стороне того, чей рекламный бюджет больше	Акцент в рекламе на предоставление скидок. Снижение общих расходов на рекламу, пересмотр инструментов рекламы	
Институт информационной прозрачности	Раскрытие информации только в рамках требований закона. Бухгалтерская отчетность, отчет об аудиторских проверках и т.д. Собственники могут быть номинальными, реальные собственники неизвестны. Использование схем бенефициарного владения.	Деятельность института направлена на повышение доверия профессиональных участников рынка к компании. Добровольное раскрытие дополнительной информации, использование технологий investor relations, активное взаимодействие с инвестиционным сообществом, публикация регулярных пресс-релизов. Раскрытие информации о реальных собственниках компании.	
Институт сбора информации о внешней среде	Затраты на поиск информации на традиционном уровне	Активный поиск информации о возможности удовлетворения потребностей клиентов в новых условиях, поиск возможностей использования кризиса для завоевания новых конкурентных позиций, анализ деятельности контрагентов для выявления партнеров с нестабильным финансовым положением	

В рамках блока институтов корпоративного управления особое внимание заслуживает деятельность профсоюзов (табл. 8).



Траектории содержательной трансформации внутрикорпоративных институтов группы «корпоративное управление» в различных культурных контекстах

Институты	Стабильное состояние	Кризисное проявление института в культуре, ориентированной на человека	Кризисное проявление института в культуре, ориентированной на результат
Институт собственности	Структура собственности и раскрытие информации о реальных собственниках отличаются в разных бизнес-культурах	Уменьшение количества миноритарных собственников, мажоритарные собственники стремятся увеличить свои пакеты или перепродать их другому стратегическому инвестору. Смена собственников. Частичная/полная национализация	
Институт парламента	Деятельность профсоюзов направлена на защиту прав персонала, улучшение условий труда. Совет директоров избирается для осуществления текущего контроля за деятельностью менеджмента	Профсоюзы участвуют в принятии антикризисных мер, оказывая поддержку менеджменту	Активизация деятельности профсоюзов, направленная на предотвращение увольнений персонала
Институт принятия управленческих решений	Принятие управленческого решения проходит контроль в соответствии с существующим регламентом	Алгоритм принятия управленческих решений упрощается. Ориентация на групповое принятие решений с участием представителей всех заинтересованных сторон	Управленческое решение в процессе своего принятия проходит множество проверок, оценивается на эффективность в сложившихся условиях
Институт управления корпоративными финансами	Распределение финансовых ресурсов согласно существующей стратегии развития. Поиск новых сотрудников, которые смогут принести компании дополнительную выгоду	Оптимизация расходов/доходов для сохранения оборотного капитала, сокращение инвестиций, возможно возникновений задолженности перед бюджетом, большинство статей расходов на персонал являются защищенными и не подлежат секвестрованию	Оптимизация расходов/доходов для сохранения оборотного капитала, сокращение инвестиций и выплат персоналу, возможно возникновений задолженности перед бюджетом и коллективом. Максимальное урезание расходных статей, прямо не связанных с операционной деятельностью предприятия
Институт корпоративного контроля	Проведение инвентаризации и аудита (если используется) согласно предписаниям	Приоритетной задачей руководства является формирование блока антикризисных мер. При этом совет директоров продолжает осуществлять мониторинг текущей деятельности для защиты интересов собственников	Активизация контрольных мероприятий для предотвращения оппортунизма менеджмента, факт которого может быть скрыт на фоне общей кризисной обстановки

Как следует из табл. 8, в культуре, ориентированной на результат, деятельность профсоюзов носит агрессивного-защитный характер, в то время как в ситуации человекоориентированной культуры профсоюзы приобретают, скорее, характер союзника и партнера топ-менеджмента, чем оппонента. Следует отметить, что в процессе исследования был сделан вывод о существенной слабости профсоюзов на большинстве предприятий, а в некоторых из них профсоюзов нет вообще. Как правило, самостоятельную позицию имели профсоюзы на крупных предприятиях, имеющих длительную историю.

В условиях кризиса меняется содержание институтов принятия управленческих решений, корпоративного контроля, а также института управления корпоративными финансами. Человекоориентированная культура предполагает оптимизацию процедуры принятия управленческих

решений и возможную консервацию от кризисных проявлений тех статей расходов, которые нацелены на социальную и профессиональную поддержку персонала, в то время как в альтернативной культуре усиливается контроль, а приоритетным объектом снижения издержек выступают именно расходы, связанные с разного рода поддержкой персонала.

Таким образом, в ситуации культуры, ориентированной на результат, руководство считает главной задачей минимизацию влияния кризиса на производственное ядро компании, для чего все косвенные расходы максимально сокращаются, оборотный капитал аккумулируется на счетах организации. Другой важной задачей является недопущение резкого снижения финансовых показателей деятельности, что в условиях уменьшения выручки приводит к соответствующему урезанию расход-



ных статей. Кризис воспринимается руководством исключительно как угроза, которую надо преодолеть с минимальными потерями для бизнеса.

В условиях культуры, ориентированной на человека, руководство уделяет персоналу особое внимание, использует разнообразные инструменты для поддержания его мотивации. Коллектив рассматривается как наиболее эффективный способ преодоления кризиса и при надлежащей мобилизации человеческих ресурсов организации кризисные явления в экономике могут быть использованы во благо компании (для усиления конкурентных позиций). В рамках указанного типа культуры персонал рассматривается как локомотив развития организации, именно он способен минимизировать негативное влияние экономического упадка на предприятии.

В целом следует отметить, что наличие определенного культурного контекста во многом предопределяет траекторию изменений того или иного внутрифирменного института. И, несмотря на то, что большинство представителей институционального подхода признает решающую роль неформальных институтов в определении правил социального взаимодействия, применение данного подхода на микроуровне при изучении таких харак-

теристик, как организационное проектирование, границы фирмы и межорганизационные связи – опиралось, прежде всего, на понятие формальных институтов. Понимание значимости такого неформального института, как организационная культура, позволит, на наш взгляд, осуществлять эффективное управление ею для повышения успешности всех аспектов деятельности компании.

Литература

1. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
2. Попов Е.В. Миниекономические институты//Вопросы экономики, №12 (2005) С. 54
3. Попов Е.В., Симонова В.Л. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 186с. С.85
4. Пенингтон Рэнди Дж. - Да здравствует результат. Роль корпоративной культуры в конкурентной борьбе. SmartBook, Омега-Л, 2009 г. ISBN 978-5-9791-0084-5
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. ЮНИТИ - UNITY, Москва 2002.

