

**МЕМЛЕКЕТ ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚТЫҢ ЖАЛПЫ ТЕОРИЯСЫ.
МЕМЛЕКЕТ ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚ ТАРИХЫ
ОБЩАЯ ТЕОРИЯ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА.
ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА
GENERAL THEORY OF STATE AND LAW.
HISTORY OF STATE AND LAW**

МРНТИ: 10.07.23
УДК 340.11:32

10.51889/2959-6181.2025.81.3.001

Г.У. Балгимбекова^{1*} , Г.С. Стародубцев² 

¹Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова

²Российский государственный университет правосудия имени В. М. Лебедева.

(*e-mail: Gbalgimbekova@mail.ru; dexter77@list.ru)

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
В СТРАНАХ ПОСТСОВЕТСКОГО ПРОСТРАНСТВА:
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ
ТРАНСФОРМАЦИИ**

Аннотация

В статье рассматриваются особенности формирования и трансформации организационной (корпоративной) культуры в странах постсоветского пространства. Анализируется влияние историко-культурного и правового наследия советского периода на современные управленческие практики, а также выявляются устойчивые элементы организационной культуры, такие как высокая дистанция власти, коллективизм, избегание неопределённости и патернализм. Описываются этапы эволюции организационной культуры от периода адаптации к рыночной экономике до современного этапа осознанного управления ценностями и вовлечённостью персонала. Представлены результаты эмпирических и теоретических исследований, отражающие состояние корпоративной культуры, а также её влияние на эффективность организаций. Особое внимание уделяется сравнительному культурологическому анализу, позволяющему выявить сходства и различия между странами региона. Делается вывод о формировании гибридных моделей организационной культуры, сочетающих традиционные и современные элементы управления. Отмечается, что организационная культура выступает важным фактором устойчивости и конкурентоспособности бизнеса в условиях социально-экономических изменений.

Ключевые слова: организационная культура, постсоветское пространство, управление персоналом, коллективизм, трансформация культуры, патернализм, национальная специфика управления.

Г.У. Балгимбекова¹, Г.С. Стародубцев²

¹Академик Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды университеті

²В.М. Лебедев атындағы Ресей мемлекеттік Әділет университеті.

(e-mail: Gbalgimbekova@mail.ru; dexter77@list.ru)

ПОСТКЕҢЕСТІК ЕЛДЕРДЕГІ ҰЙЫМДЫҚ МӘДЕНИЕТ: ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ-ҚҰҚЫҚТЫҚ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ МЕН ТРАНСФОРМАЦИЯЛЫҚ БАҒЫТТАР

Аңдатпа

Мақалада посткеңестік кеңістік елдеріндегі ұйымдық (корпоративтік) мәдениеттің қалыптасуы мен өзгеру ерекшеліктері қарастырылады. Кеңестік кезеңдегі тарихи-мәдени және құқықтық мұраның қазіргі басқарушылық тәжірибеге әсері талданады, сонымен қатар жоғары билік қашықтығы, ұжымшылдық, белгісіздіктен аулақ болу және патернализм сияқты ұйымдастырушылық мәдениеттің тұрақты элементтері анықталады. Нарықтық экономикаға бейімделу кезеңінен бастап құндылықтар мен қызметкерлерді саналы басқарудың қазіргі кезеңіне дейінгі ұйымдық мәдениеттің эволюциялық кезеңдері сипатталған. Корпоративтік мәдениеттің жай-күйін, сондай-ақ оның ұйымдардың тиімділігіне әсерін көрсететін эмпирикалық және теориялық зерттеулердің нәтижелері ұсынылған. Аймақ елдері арасындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтарды анықтауға мүмкіндік беретін салыстырмалы мәдени талдауға ерекше назар аударылады. Дәстүрлі және заманауи басқару элементтерін біріктіретін ұйымдық мәдениеттің гибриді модельдерін қалыптастыру туралы қорытынды жасалады. Ұйымдастырушылық мәдениет әлеуметтік-экономикалық өзгерістер жағдайында бизнестің тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігінің маңызды факторы болып табылады.

Түйін сөздер: ұйымдастырушылық мәдениет, посткеңестік кеңістік, персоналды басқару, ұжымдастыру, мәдениеттің өзгеруі, патернализм, басқарудың ұлттық ерекшелігі.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE POST-SOVIET COUNTRIES: INSTITUTIONAL AND LEGAL FEATURES AND DIRECTIONS OF TRANSFORMATION

G.U. Balgimbekova¹, G.S. Starodubtsev²

¹Karaganda University named after academician E.A. Buketov

²Lebedev Russian State University of Justice

(e-mail: Gbalgimbekova@mail.ru; dexter77@list.ru)

Abstract

The article examines the features of the formation and transformation of organizational (corporate) culture in the post-Soviet countries. The influence of the historical, cultural and legal heritage of the Soviet period on modern management practices is analyzed, and stable elements of organizational culture such as high power distance, collectivism, avoidance of uncertainty and paternalism are identified. The stages of the evolution of organizational culture from the period of adaptation to the market economy to the modern stage of conscious management of values and staff involvement are described. The results of empirical and theoretical studies reflecting the state of corporate culture, as well as its impact on the effectiveness of organizations, are presented. Special attention is paid to comparative cultural analysis, which makes it possible to identify similarities and differences between the countries of the region. The conclusion is made about the formation of hybrid models of organizational culture combining traditional and modern management elements. It is noted that organizational culture is an important factor in the sustainability and competitiveness of business in the context of socio-economic changes.

Keywords: organizational culture, post-Soviet space, personnel management, collectivism, cultural transformation, paternalism, national specifics of management.

Введение

Организационная (корпоративная) культура – это система коллективных ценностей, убеждений и правил, разделяемых членами организации. Эта "невидимая сила" определяет стиль работы компании, поведение сотрудников и качество их взаимодействия. Сегодня она стала одним из ключевых факторов, определяющих эффективность и устойчивость современных компаний Казахстана.

По оценкам экспертов, предприятия с сильной корпоративной культурой работают на 20-30% эффективнее конкурентов по таким показателям, как производительность труда, вовлеченность и удовлетворенность персонала. В условиях глобальной конкуренции казахстанские организации все чаще обращают внимание на формирование общих ценностей и норм внутри коллективов. Это обусловлено пониманием того, что около 74,6% успеха проектов и стратегических изменений зависит не только от технологий или финансирования, но и от человеческого фактора – от того, насколько сотрудники разделяют миссию и ценности своей организации.

В стране за последние годы заметно вырос интерес к развитию корпоративной культуры: если в начале 2010-х подобной тематике уделяли внимание лишь единицы, то к середине 2020-х около 52,4% крупных компаний уже внедрили специальные программы по формированию корпоративных ценностей и повышению вовлеченности персонала.

Организационная культура в постсоветских государствах формировалась под влиянием уникальных исторических условий. В советский период не употреблялось само понятие «организационная культура» в современном смысле.

Однако существовала «культура трудового коллектива», включавшая идеологические ценности, обычаи и неформальные практики в организациях. Эту культуру характеризовали патернализм государства, жёсткая централизация управления и доминирование формальных правил. Часто именно общие ценности и традиции коллектива обеспечивали сплочённость и дисциплину. Например, исследователи отмечают, что организационная культура современных компаний (на примере Coca-Cola HBC Russia) во многом унаследовала элементы советской культуры трудового коллектива – коллективизм, взаимовыручку, формируемые десятилетиями ценности. При этом официальная идеология (коммунистические ценности, «кодекс строителя коммунизма» и т.п.) выполняла роль своеобразной надстройки над культурой организаций.

Материалы и методы

В процессе исследования организационной культуры в постсоветских странах, использовались как теоретические, так и эмпирические источники.

Методологическая база исследования включает следующие подходы - историко-сравнительный метод для анализа эволюции организационной культуры в постсоветский и современный периоды. Сравнительный культурный анализ по модели Хофстеде - для сопоставления национальных культурных особенностей Казахстана, России и Украины, влияющих на организационные процессы. Социологический метод - на основе вторичного анализа результатов опросов сотрудников казахстанских компаний, уровня вовлеченности, текучести кадров и социальной стабильности. Системный подход - для комплексного рассмотрения организационной культуры как части управленческой, правовой и социальной среды.

Использование этих методов позволило всесторонне рассмотреть особенности формирования и трансформации организационной культуры в контексте постсоветского наследия, рыночных реформ и глобальных тенденций.

Результаты и обсуждение

После распада СССР организации бывших союзных республик столкнулись с вызовом перестройки своей культуры в условиях рыночной экономики. Переход от плановой экономики к рынку сопровождался сломом старых норм и рождением новых ценностей. В 1990-е годы многие предприятия переживали кризис идентичности: старые советские подходы к управлению

уже не работали, а новые, западные методики внедрялись с трудом. Не существовало гарантированной занятости, усилилась конкуренция - эти факторы требовали иных методов мотивации персонала и других поведенческих моделей. Тем не менее, менталитет, сложившийся в советскую эпоху, продолжал влиять на ведение бизнеса.

Так, отсутствие приватной собственности приводило в прошлом к размыванию ответственности, а привычка к гарантированному окладу – к снижению инициативы. Эти явления отразились и в 90-е: многие менеджеры отмечали недостаток инициативности у сотрудников, а сами сотрудники жаловались на нечеткость указаний и неопределённость в новых условиях. Организационная культура зачастую складывалась стихийно, по мере проб и ошибок, и далеко не сразу стала осознаваться как фактор успеха.

Постепенно, с начала 2000-х, понимание важности организационной культуры возросло. В российских компаниях стали внедряться программы развития корпоративных ценностей, кодексы этики, практики тимбилдинга. В деловой литературе появились труды (наглядна представлена в таблице 1), посвящённые данной теме. Например, С.Г. Абрамова и И.А. Костенчук (2011) подробно разобрали понятие «организационная культура» и его компоненты [1, с. 290].

Таблица 1 – Авторы и направления исследований организационной культуры в постсоветских странах

Автор(ы)	Год	Основной вклад
С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук	2011	Детально разобрано понятие «организационная культура» и его компоненты
М.В. Гудкова	2014	Выявлены особенности организационной культуры российских компаний, её проблемы
О.С. Ильина	2007	Рассмотрены инструменты управления организационной культурой
И.В. Лаврентьева, Д.С. Руденко	2019	Проанализирована трансформация организационной культуры в современном мире
Е.А. Руднев	2023	Показаны изменения культуры российских компаний в условиях социально-экономических сдвигов
В.М. Свистунов и соавторы	2020	Охарактеризованы состояние, проблемы и особенности трансформации культуры

Представленные авторы заложили основу понимания того, как трансформировалась организационная культура в постсоветском пространстве. В их трудах акцент сделан на сочетании традиционных черт (иерархичность, коллективизм, высокая значимость межличностных отношений) и новых тенденций (осмысление ценностей, формирование кодексов и этических стандартов). Эти работы позволяют наглядно проследить, каким образом национальная специфика менеджмента продолжает влиять на организационную культуру, сохраняя преемственность при одновременном открытии для международных практик.

М.В. Гудкова (2014) исследовала особенности организационной культуры российских компаний, выявив характерные черты и проблемы [2, с. 168].

По мере интеграции в мировую экономику руководители осознали, сильная организационная культура помогает компании добиваться успеха и завоёвывать признание на национальном и международном уровне. Наличие общей системы ценностей, разделяемой коллективом, стало рассматриваться как залог устойчивости бизнеса в кризисных ситуациях.

В недавних интервью управленцы малого, среднего и крупного бизнеса признавали, что именно ценности и традиции их организаций помогли выжить в пандемию, сохранить сплочённость команды и мотивацию персонала. Соответственно, возрос интерес к научному осмыслению организационной культуры.

В 2000-е и 2010-е гг. вышли исследования, посвящённые развитию и трансформации организационной культуры: например, работы О.С. Ильиной (2007) об инструментах управления

культурой, И.В. Лаврентьевой и Д.С. Руденко (2019) о трансформации организационной культуры в современном мире, Е.А. Руднева (2023) и В.М. Свистунова с соавторами (2020) об изменениях культуры российских компаний [3; 4; 5; 8]. Эти исследования отмечают, что национальная специфика менеджмента в постсоветских организациях проявляется в ряде устойчивых черт: принадлежность сотрудника к группе, горизонтальная сплочённость коллектива и одновременно противостояние по вертикали (между рядовыми работниками и руководством), выраженное стремление избегать неопределённости, а также высокая значимость личных взаимоотношений. Можно сказать, что коллективизм и неформальные связи «по горизонтали» остались сильны, но доверие между персоналом и руководством формируется медленно – отсюда определённая дистанция и «мы против них» в сознании работников [6; 7].

Формирование современной организационной культуры в Казахстане происходило постепенно. В первые годы независимости (1990-е) большинство организаций сохраняли традиционную иерархическую модель управления, унаследованную от советского периода: жесткая вертикаль власти, минимум инициатив «снизу» и отсутствие сформулированной миссии или ценностей. Это объяснялось объективными причинами: в условиях перехода к рынку компании были больше сосредоточены на выживании, реструктуризации и адаптации к новым экономическим реалиям, и «тонкие материи» вроде культуры считались второстепенными. Первые «лучи» новой культуры принесли совместные предприятия с иностранным участием. Так, в нефтегазовом СП «Тенгизшевройл» еще в конце 1990-х были внедрены западные стандарты управления безопасностью и запущена работа с корпоративными ценностями, а ряд международных банков (HSBC, Citibank и др.) привнесли в Казахстан культуру клиентоориентированности и развития персонала. Однако в целом в 1990-е организационная культура не считалась приоритетом.

Широко известна модель Г. Хофстеде, выделяющая шесть измерений национальной культуры – дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, маскулинность/феминность (мотивация к достижению), избегание неопределённости, долгосрочная ориентация и снисходительность/сдержанность [9; 10].

На основе этих критериев можно сравнить культурные профили различных стран, в том числе постсоветских, и выявить их общие черты и различия. В таблице 2 представлены значения некоторых показателей национальной культуры по Хофстеде для выбранных стран постсоветского пространства – России, Казахстана и Украины.

Таблица 2 – Основные показатели национальной культуры ряда постсоветских стран (по данным G. Hofstede) [10, с.815]

Страна	Дистанция власти (PDI)	Индивидуализм (IDV)	Избегание неопределённости (UAI)	Долгосрочная ориентация (LTO)	Снисходительность (IVR)
Россия	93	46	95	58	20
Казахстан	88	20	88	85	22
Украина	92	55	95	51	14

Примечание: показатели приведены по шкале от 0 до 100 (по материалам Hofstede Insights).

Как видно из таблицы 2, постсоветские культуры демонстрируют очень высокую дистанцию власти (PDI). Это значит, что в обществе – а соответственно, и в организациях – принимается значительная неравномерность распределения власти. Подчинённые, как правило, мирятся с авторитарным стилем управления и явным разграничением статусов. Например, PDI России составляет 93, Казахстана – 88, Украины – 92 балла из 100.

Такой стиль во многом соответствует типу «культуры власти» по классификации Ч. Хэнди, где доминирует сильный лидер, а идеальный начальник выступает «благосклонным автократом» [11, с. 182].

Делегирование в классической постсоветской системе носит ограниченный характер: руководитель передаёт подчинённому задачу вместе с подробной инструкцией, как её выполнять, не ожидая инициативы. Западные управленцы, сталкиваясь с таким подходом, нередко жалуются на пассивность местных сотрудников, тогда как сами российские работники, напротив, порой испытывают нехватку чётких указаний от “демократичных” зарубежных боссов. Причины этой особенности – в многолетней традиции, когда любые значимые решения принимались только «наверху», а инициатива снизу не поощрялась.

В советское время коллективистские ценности всячески культивировались – от бригадных соревнований до круговой поруки. Лояльность группе (трудовому коллективу, отделу, профсоюзной организации) считалась добродетелью, а индивидуализм порицался. Это отразилось и на современных показателях: по индексу индивидуализма (IDV) постсоветские страны склоняются к коллективистскому типу культуры. Казахстан имеет один из самых низких показателей индивидуализма – всего 20 баллов, что означает крайне сильную ориентацию на коллектив, семью, команду. Россия – умеренно коллективистская страна (IDV=46), близкая по этому параметру к таким культурам, как Южная Корея или Мексика. Украина несколько выбивается, демонстрируя более высокий индивидуализм (IDV=55) – это может отражать влияние иных историко-культурных факторов или более быструю адаптацию западных моделей. В целом же «я» нередко подчиняется «мы».

Для работников постсоветских компаний характерна приверженность своему узкому кругу – «ingroup»: близким коллегам, непосредственному начальнику. Внешний же круг – незнакомые люди, руководители верхнего звена – могут восприниматься с изрядной долей скепсиса и формализма [12; 13].

Исследования отмечают, что в странах с наследием советской системы вырабатывалось разграничение поведения «для своих» и «для чужих». Так, в России не принято «принуждённо» улыбаться незнакомцам – искренняя доброжелательность приберегается для друзей, а официальное общение остаётся серьёзным и суховатым. Это тоже наследие культуры, где открытая дружелюбность в формальной среде не поощрялась и могла трактоваться как неискренность.

Избегание неопределённости. Ещё одной общей чертой постсоветского пространства является очень высокая потребность в определённости и стабильности [14]. Индекс UAI (avoidance of uncertainty) у России и Украины равен 95, у Казахстана – 88 (очень высокие значения) [15].

Это означает, что общества стремятся избегать неопределённых ситуаций, ценят правила, рутинные процедуры и подробные инструкции. В СССР любое новаторство встречало сопротивление бюрократии; инициативу «снизу» нередко подавляли. Накопленный опыт породил у работников настороженность к изменениям и склонность строго следовать установленным нормам [16].

Иерархичность и дистанция между уровнями управления приводят к тому, что организационная культура постсоветских предприятий во многом остаётся формально-жёсткой и ориентированной на контроль. Традиционно начальник воспринимается как ответственная фигура, от которой зависит благополучие подчинённых; взамен ожидается, что сотрудники чётко выполняют приказы и не спорят с руководством. Такой патернализм – наследие советской системы, где директор завода или учреждения нёс широкую ответственность не только за производство, но и за социальные нужды рабочих. Многие современные руководители по-прежнему придерживаются образа «строного, но заботливого хозяина». Подчинённые, в свою очередь, нередко предпочитают не проявлять инициативу без указаний начальства, опасаясь сделать ошибку. Как следствие, внешние наблюдатели описывают российский стиль менеджмента как директивный и централистский.

Интересно, что в разных постсоветских странах эволюция организационной культуры идёт с различной скоростью. Например, страны Балтии (Эстония, Латвия, Литва) благодаря ранней интеграции в ЕС и притоку западных инвестиций существенно приблизились по

организационной культуре к североамериканским моделям – там ниже дистанция власти, сильнее проявлен индивидуализм, больше ценится инициатива. Кавказские и среднеазиатские республики, напротив, во многом сохранили более традиционные, патриархальные черты в организационных отношениях. Например, в Казахстане культура весьма коллективистская и иерархичная: люди принимают строгую субординацию, власть воспринимается как неотъемлемое условие порядка [17].

При этом внутри страны отмечаются региональные различия по уровню индивидуализма – исследование показало, что в некоторых северных регионах Казахстана индекс индивидуализма значительно выше, чем в западных и южных. Вероятно, сказывается разный этнический и урбанистический состав населения. В целом же для Центральной Азии характерна опора на клановые связи, семейный бизнес, что отражается и в организационной культуре (акцент на личном доверии, неформальных обязательствах) [18]. Белоруссия во многом близка к России по показателям культуры (исключительно высокий PDI ~ 95) и стилю управления – государственный сектор доминирует, что поддерживает советский тип организационной культуры дольше, чем в более рыночно-ориентированных странах. Украина до недавнего времени демонстрировала смешанный тип: с одной стороны, высокий уровень неопределённости вызывал тягу к жёсткому контролю и правилам, с другой – исторические особенности (например, влияние австро-германской бюрократии на западе страны) привели к несколько меньшей дистанции между начальником и подчинённым в некоторых организациях [19].

Важным аспектом является рост сознательного управления организационной культурой. Если раньше культура «сложится сама собой», то теперь руководители крупных компаний нередко целенаправленно занимаются её формированием. Появляется даже должность «директор по организационной культуре» или подразделения HR берут на себя эту функцию. Выявляются и транслируются ключевые ценности компании – например, ориентация на клиента, инновационность, командность. Эти ценности закрепляются в корпоративных кодексах, обучающих материалах, коммуникациях от лица первых лиц.

На данный момент большинство крупных казахстанских организаций декларируют приверженность определенным ценностям и регулярно оценивают состояние своей организационной культуры. Основным количественным параметром здесь выступает индекс вовлеченности персонала – интегральный показатель, отражающий уровень эмоциональной и профессиональной включенности сотрудников в работу [20].

По итогам последних опросов, средний индекс вовлеченности работников в Казахстане в 2023 году составил порядка 72,7%, что на +1,4 п.п. выше, чем годом ранее (в 2022 году – около 71,3%). В результате наблюдается позитивная динамика: персонал постепенно становится более лояльным и заинтересованным в делах компаний. Отметим также влияние размера организации: если среди предприятий с численностью свыше 500 человек около 90% внедряют программы развития культуры, то среди малого бизнеса (менее 100 сотрудников) таких лишь 20–25% – во многих мелких фирмах культура формируется стихийно, под влиянием личности руководителя.

В 2018 году средний показатель оценивался лишь в районе 63,8%, но уже к 2020 году он поднялся до 69,4%. После некоторого замедления темпов в 2021–2022 гг., к 2023 году вовлеченность вновь усилилась – значение индекса приблизилось к 73%. Совокупный прирост за период 2018–2023 гг. составил почти +9 п.п., что свидетельствует об успешности предпринимаемых усилий по развитию организационной культуры. Для сравнения, аналогичные исследования международной консалтинговой компании Gallup показывают, что глобально активно вовлечены в работу лишь около 23% сотрудников.

В странах СНГ этот показатель еще ниже – порядка 15–20%. Примечательно, что в соседней России уровень вовлеченности начал восстанавливаться и в 2023 году достиг 69%, поднявшись с 66% годом ранее. Это сопоставимо с казахстанским уровнем (~73%), что указывает на сохраняющийся потенциал для роста вовлеченности в Казахстане (и схожие тенденции в постсоветском пространстве).

Стоит отметить, что диапазон значений индекса вовлеченности между разными организациями весьма велик. Так, по результатам внутренних исследований за 2022 год, в одной из крупнейших энергетических компаний – ТОО «Экибастузская ГРЭС-1» – индекс вовлеченности персонала составил всего 68%, а индекс социальной стабильности (показатель доверия и удовлетворенности в коллективе) – 64%. Эти значения лишь немного превышают половину шкалы и сигнализируют о наличии проблем (например, часть персонала остается отстраненной, наблюдается риск конфликтов между рядовыми работниками и менеджментом).

Ниже представлена сводная таблица № 4 ключевых метрик, характеризующих состояние организационной культуры в Казахстане (на 2023 год):

Таблица 3 – Состояние организационной культуры в Казахстане (на 2023 год)

Показатель (2023 г.)	Значение
Средний индекс вовлеченности сотрудников, %	72,7%
Индекс социальной стабильности (SRS), %	~70% (оценочно)
Уровень текучести персонала (годовой), %	12,8%
Компаний, проводящих регулярные опросы персонала	57,2%
Средние расходы на развитие культуры (в год на 1 компанию)	25,3 млн тенге

Из таблицы 3 видно, что более половины работодателей уже систематически измеряют вовлеченность и удовлетворенность работников (около 57% компаний организуют ежегодные опросы персонала). Средний уровень вовлеченности приближается к 73%, тогда как социальная стабильность удерживается на отметке ~70%.

Лучшие мировые работодатели достигают уровня вовлеченности свыше 80% – этот ориентир постепенно становится актуальным и для Казахстана. Инвестиции в развитие организационной культуры в последние годы тоже растут: сейчас компании тратят в среднем порядка 25,3 млн тенге в год на тренинги, тимбилдинги, программы лояльности и прочие инициативы, что в 1,6 раза больше, чем пять лет назад.

Заключение

Подводя итог, можно сказать, что организационная культура постсоветских стран представляет собой сложный сплав старого и нового. С одной стороны, ей присущи исторически укоренённые черты: высокая иерархичность, коллективизм внутри малых групп, недоверие к инициативам “сверху”, формальность во внешних проявлениях. Традиционная культура ориентирована на сохранение существующего порядка и очень медленно эволюционирует. Постсоветские организации впитывают международный опыт, учатся у глобальных корпораций гибкости и инновационности. Новые поколения сотрудников вносят свежие взгляды, требуя более открытой, гуманной и динамичной организационной среды.

Таким образом, опыт постсоветских стран в сфере организационной культуры демонстрирует, как за сравнительно короткий срок происходит трансформация фундаментальных ценностей и норм, хотя и сохраняется преемственность. Каждый из факторов (иерархия, коллективизм, отношение к риску) претерпевает постепенные изменения, но не исчезает полностью. Организации балансируют между необходимостью менять культуру ради эффективности и естественным сопротивлением этой культуре резким нововведениям.

В результате складываются гибридные модели: например, сочетание жёсткой вертикали власти с элементами командной работы и “бирюзовой” культуры в отдельных подразделениях; или совмещение западных методов мотивации (грейды, KPI, конкурсы идей) с традиционной системой личных поощрений от руководства. Постсоветский опыт наглядно показывает, что организационная культура – инерционная, но адаптивная система. Она способна трансформироваться под влиянием внешних условий (рынок, глобализация) и целенаправленных усилий лидеров, оставаясь при этом носителем уникальной национальной специфики. Многие управленческие практики, успешные на Западе, требуют тонкой настройки при внедрении на

постсоветском пространстве с учётом культурного контекста. Вместе с тем, организации, сумевшие создать гармоничную культуру, объединяющую лучшее из старого и нового, получают серьёзные конкурентные преимущества. Можно привести в пример ряд российских и казахстанских компаний, которым удалось выстроить сильную корпоративную культуру: они отличаются сплочённым коллективом, высокой лояльностью и готовностью вместе преодолевать трудности. Как показывают события последних лет, устойчивость бизнеса во многом зависит от гибкости и ценностей его культуры – и постсоветские организации постепенно извлекают этот урок из своего уникального пути трансформации.

Вклад авторов

Балгимбекова Г.У. внесла значительный вклад в исследование становления организационной культуры в странах постсоветского пространства, проанализировала влияние советского наследия на современные управленческие практики в Казахстане, проблемы внедрения западных моделей корпоративной культуры в условиях локального менталитета, выделила этапы эволюции организационной культуры в странах постсоветского периода.

Стародубцев Г.С. исследовал трансформацию организационной культуры в постсоветских странах, акцентируя внимание на социокультурных барьерах, возникающих при адаптации западных управленческих практик; необходимости учета национальной специфики, исторических традиций и текущего уровня зрелости менеджмента; ключевых индикаторах как инструментах оценки эффективности культурных преобразований в компаниях.

Благодарности

Данное исследование было профинансировано Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант № BR27195163 Архитектура трансформации организационной культуры государственной службы Казахстана).

Список использованной литературы:

1. Абрамова С. Г., Костенчук И.А. О понятии «организационная культура». – М.: Экзамен, 2011. – 290 с.
2. Гудкова М.В. Особенности организационной культуры российских компаний. – М.: РГ-Пресс, 2014. – 168 с.
3. Ильина О.С. Организационная культура: тенденции развития и инструменты регулирования // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2007. – № 2. – С. 66–70.
4. Лаврентьева И.В., Руденко Д.С. Трансформация организационной культуры в современном мире // Вестник Челябинского гос. ун-та. – 2019. – № 3 (425). – С. 153–157.
5. Руднев Е.А. Организационная культура российских компаний в условиях социально-экономических изменений // Российский журнал менеджмента. – 2023. – Т. 21, № 4. – С. 600–618.
6. Рычкова А.А. Организационная культура современной компании: генезис и тенденции развития: монография. – Казань: Изд-во «Бук», 2015. – 151 с.
7. Салтык Г.А., Лукаш А.И. Становление организационной культуры в советской и постсоветской России: история и современность // Ученые записки Курского гос. ун-та. Электронный научн. журнал. – 2018. – № 2 (46). – С. 81–88.
8. Свистунов В.М., Лобачев В.В., Кузина Г.П. Организационная культура российских компаний: состояние, проблемы и особенности трансформации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – № 5–8. – С. 11–17.
9. Тевене М. Культура предприятия / пер. с фр. под ред. В. А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.; М.: Нева, Олма-Пресс, 2003. – 123 с.
10. Хофстеде Г., Хофстеде Г. Дж., Минков М. Культуры и организации: программное обеспечение разума. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 815 с.
11. Handy C. B. The Gods of Management: The Changing Work Organizations. – New York: Penguin Books, 1978. – 182 p.
12. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.

13. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. – Prentice Hall, 2011. – 288 p.
14. Binder, Lucie; Hans, Vanessa; Stransky, Anna (2023) "A collaborative approach to improve business integrity in ASEAN: Case studies of anti-corruption Collective Action in the region. - [Electronic resource]. - URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2023-11/231120_WP-48.pdf
15. Khamzina Z, Buribayev Y. and Tileubergenov Y. (2025) Institutionalizing integrity: rethinking ethical and cultural standards in Kazakhstan's civil service. *Front. Polit. Sci.* 7:1573608. doi: 10.3389/fpos.2025.1573608
16. Канатова Ж. Казахстан – коллективистская страна? // Центр развития коммуникаций (crcons.com): [блог]. – 16.03.2021. – URL: <https://crcons.com/rus/b20210316> (дата обращения: 10.07.2025).
17. Жанузакова Л.Т., Тайторина Б.А., Алимбетова Ответственность государственных служащих за нарушение служебной дисциплины и служебной этики // *Eurasian scientific journal of law*. - 2025 – № 2(11). – С.19-30.
18. Организационная культура в компаниях и организациях, условия формирования и методы развития. MBA Kazakhstan: [веб-сайт]. – URL: https://mba-kazakhstan.kz/blog/corporate_culture (дата обращения: 10.07.2025).
19. Что такое «организационная культура» и зачем она нужна. Качественный Казахстан (standard.kz): [статья]. – URL: <https://www.standard.kz/ru/post/cto-takoe-organizacionnaya-kultura-i-zacem-ona-nuzna> (дата обращения: 10.07.2025).
20. Жанузакова Л.Т., Тайторина Б.А., Алимбетова А.Р. Политико-правовые аспекты регулирования служебной этики государственных служащих в Республике Казахстан // *Вестник КазНПУ имени Абая*. – 2025. – № 1 (89). – С. 8–17. – DOI: 10.51889/2959-6270.2025.89.1.005.

References:

- 1 Abramova S G., Kostenchuk I.A. *O ponjatii «organizacionnaja kul'tura»*. – М.: Jekzamen, 2011. – 290 s.
- 2 Gudkova M.V. *Osobennosti organizacionnoj kul'tury rossijskih kompanij*. – М.: RG-Press, 2014. – 168 s.
- 3 Il'ina O.S. *Organizacionnaja kul'tura: tendencii razvitija i instrumenty regulirovanija* // *Vestnik RUDN. Serija: Sociologija*. – 2007. – № 2. – С. 66–70.
- 4 Lavrent'eva I.V., Rudenko D. S. *Transformacija organizacionnoj kul'tury v sovremennom mire* // *Vestnik Cheljabinskogo gos. un-ta*. – 2019. – № 3 (425). – С. 153–157.
- 5 Rudnev E.A. *Organizacionnaja kul'tura rossijskih kompanij v uslovijah social'no-jeconomicheskikh izmenenij* // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. – 2023. – Т. 21, № 4. – С. 600–618.
- 6 Rychkova A.A. *Organizacionnaja kul'tura sovremennoj kompanii: genezis i tendencii razvitija: monografija*. – Kazan': Izd-vo «Buk», 2015. – 151 s.
- 7 Saltyk G.A., Lukash A.I. *Stanovlenie organizacionnoj kul'tury v sovetskoj i postsovetskoj Rossii: istorija i sovremennost'* // *Uchenye zapiski Kurskogo gos. un-ta. Jelektronnyj nauchn. zhurnal*. – 2018. – № 2 (46). – С. 81–88.
- 8 Svistunov V M., Lobachev V.V., Kuzina G.P. *Organizacionnaja kul'tura rossijskih kompanij: sostojanie, problemy i osobennosti transformacii* // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. – 2020. – № 5–8. – С. 11–17.
- 9 Tevene M. *Kul'tura predprijatija / per. s fr. pod red. V. A. Spivaka*. – 3-e izd. – SPb.; М.: Neva, Olma-Press, 2003. – 123 s.
- 10 Hofstede G., Hofstede G. Dzh., Minkov M. *Kul'tury i organizacii: programmnoe obespechenie razuma*. – М.: Olimp-Biznes, 2016. – 815 s.
- 11 Handy C. B. *The Gods of Management: The Changing Work Organizations*. – New York: Penguin Books, 1978. – 182 p.
- 12 Shejn Je. G. *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo / per. s angl.* – SPb.: Piter, 2012. – 352 s.

13 Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. – Prentice Hall, 2011. – 288 p.

14 Binder, Lucie; Hans, Vanessa; Stransky, Anna (2023) "A collaborative approach to improve business integrity in ASEAN: Case studies of anti corruption Collective Action in the region. - [Electronic resource]. - URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2023-11/231120_WP-48.pdf

15 Khamzina Z., Buribayev Y. and Tileubergenov Y. (2025) *Institutionalizing integrity: rethinking ethical and cultural standards in Kazakhstan's civil service*. *Front. Polit. Sci.* 7:1573608. doi: 10.3389/fpos.2025.1573608

16 Kanatova Zh. *Kazakhstan – kollektivistskaja strana? // Centr razvitija kommunikacij (crcons.com): [blog]. – 16.03.2021. – URL: <https://crcons.com/rus/b20210316> (data obrashhenija: 10.07.2025).*

17 Zhanuzakova L.T., Tajtorina B.A., Alimbetova Otvetstvennost' gosudarstvennyh sluzhashhih za narushenie sluzhebnoj discipliny i sluzhebnoj jetiki // *Eurasian scientific journal of law*. - 2025 – № 2(11). – S.19-30.

18 *Organizacionnaja kul'tura v kompanijah i organizacijah, uslovija formirovanija i metody razvitija. MBA Kazakhstan: [veb-sajt]. – URL: https://mba-kazakhstan.kz/blog/corporate_culture (data obrashhenija: 10.07.2025).*

19 *Chto takoe «organizacionnaja kul'tura» i zachem ona nuzhna. Kachestvennyj Kazakhstan (standard.kz): [stat'ja]. – URL: <https://www.standard.kz/ru/post/cto-takoe-organizacionnaya-kultura-i-zacem-ona-nuzhna> (data obrashhenija: 10.07.2025).*

20 Zhanuzakova L.T., Tajtorina B.A., Alimbetova A.R. *Politiko pravovye aspekty regulirovanija sluzhebnoj jetiki gosudarstvennyh sluzhashhih v Respublike Kazakhstan // Vestnik KazNPU imeni Abaja. – 2025. – № 1 (89). – S. 8–17. – DOI: 10.51889/2959 6270.2025.89.1.005.*

FTAXP 10.07.61
ӨОЖ 340.1

10.51889/2959-6181.2025.81.3.002

Л.Т. Жанұзакова¹ , М.Т. Бейсенбаева^{2*} 

¹«Туран» университетінің Құқық ғылыми-зерттеу институты, Қазақстан Республикасының Заңнама және құқықтық ақпарат институты,

²Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті
(E-mail: zhanleila@mail.ru; *manshuk.beisenbaeva@mail.ru)

ӨКІЛЕТТІ ЗАҢНАМА БІЛІК ТАРМАҚТАРЫНЫҢ ӨЗАРА ӘРЕКЕТТЕСУ НЫСАНЫ РЕТІНДЕ: ҚҰҚЫҚТЫҚ РЕТТЕУДІҢ ҚАЗІРГІ ҮРДІСТЕРІ МЕН СЫН-ҚАТЕРЛЕРІ

Аңдатпа

Зерттеу Қазақстан Республикасындағы өкілетті заңнама институтының құқықтық негіздері мен іске асыру тетіктерін жан-жақты талдауға арналған. Өкілетті заңнама ұғымына теориялық көзқарастар қарастырылып, оның атқарушы биліктің құқықшығармашылық процесіне ерекше түрде қатысуының мәні ашылады. 2022 жылғы конституциялық реформадан кейін үкіметке заң күші бар уақытша нормативтік құқықтық актілерді қабылдау құқығы берілді. Мақалада өкілетті заңнаманың парламенттің заң шығару функциясын уақытша алмастыратын атқарушы биліктің құқықшығармашылық қызметінің ерекше түрі ретінде қарастыратын доктриналық көзқарастар сараланады.

Қазақстандағы осы институтты реттейтін конституциялық және заңнамалық нормалар талданып, уақытша актілердің қолданылу мерзімдері мен негіздерінің нақты көрсетілмеуі, парламенттік есептіліктің әлсіздігі, Конституция нормалары арасындағы қайшылықтар сияқты