

pISSN 2073-2872
eISSN 2311-875X

Зарубежный опыт

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Сергей Булатович ЗАЙНУЛЛИН ^{a,*}, Ольга Алексеевна ЗАЙНУЛЛИНА ^b

^a кандидат экономических наук, доцент кафедры национальной экономики,
Российский университет дружбы народов (РУДН),
Москва, Российская Федерация
law_union@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-9818-4706>
SPIN-код: 7360-8675

^b старший преподаватель кафедры визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия»,
Москва, Российская Федерация
korotkova.aa@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-0701-6913>
SPIN-код: 8919-8774

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 598/2020
Получена 22.10.2020
Получена в
доработанном виде
10.11.2020
Одобрена 30.11.2020
Доступна онлайн
14.01.2021

УДК 338.01

JEL: G38, L12, L60,
M05, M14

Ключевые слова:

корпоративная
безопасность,
корпоративная культура,
противодействие
коррупции, конфликт
интересов,
корпоративная этика,
социальная политика

Аннотация

Предмет. Одной из важнейших отраслей экономики России является военно-промышленный комплекс, который, с одной стороны, обеспечивает безопасность нашей страны, с другой – под влиянием внешнего санкционного давления и внутренних факторов вынуждает предприятия ВПК реализовывать корпоративную культуру, лояльную государству и социуму.

Цели. Сравнительный анализ практики применения корпоративной культуры в России и в ведущих странах – экспортерах вооружений в целях выявления направлений и концепций, применимых в России.

Методология. В работе использованы такие методы научного познания, как диалектический, структурного анализа, традиционные приемы экономического анализа и синтеза, а также метод моделирования.

Результаты. Проведен сравнительный анализ направлений развития корпоративной культуры крупнейших предприятий ВПК в России. Рассмотрен мировой опыт применения моделей в крупнейших мировых корпорациях военно-промышленного комплекса, выявлены сходства и различия в применяемых направлениях и концепциях.

Выводы. Внедрение таких инструментов, как политика по защите прав человека, антикоррупционная политика, борьба с дискриминацией, защита информации и активов, борьба со злоупотреблением инсайдерской информацией носит универсальный характер; они используются крупнейшими корпорациями во всех рассмотренных странах: США, ЕС, Великобритании, России. В то же время на популярных в США,

ЕС, странах Британского Содружества вопросах особых прав меньшинств и инклюзивности российские компании своего внимания не акцентируют.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

Для цитирования: Зайнуллин С.Б., Зайнуллина О.А. Сравнительный анализ корпоративной культуры зарубежных и российских предприятий военно-промышленного комплекса // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. – 2021. – Т. 17, № 1. – С. 184 – 204.
<https://doi.org/10.24891/ni.17.1.184>

Введение

Настоящая статья является частью цикла публикаций о корпоративной культуре и продолжением статьи «Корпоративная культура как фактор повышения уровня корпоративной безопасности зарубежных предприятий военно-промышленного комплекса», в которой были раскрыты теоретические аспекты корпоративной культуры и мировой опыт ведущих зарубежных компаний ВПК.

В экономической литературе фундаментальные вопросы корпоративной культуры и их взаимосвязь с успехом в бизнесе были рассмотрены Т. Дилом [1]. Аналогичные идеи были изложены в книге профессора Школы менеджмента Массачусетского технологического университета Э. Шейна [2]. Наиболее полным детальным исследованием отношений между позитивной корпоративной культурой и эффективностью считается книга Дж. Коттера и Дж. Хескетта [3].

В теории корпоративного управления существует ряд подходов к определению корпоративной культуры. К примеру, М.Х. Мескон определяет корпоративную культуру так: «...*атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации*»¹. По мнению Г. Шварца, это «комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации, эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп» [4].

Э. Жак определяет корпоративную культуру как «*вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими*» [5].

* Работа выполнена при поддержке Программы стратегического академического лидерства РУДН.

¹ Мескон М., Альберти М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. М.: Дело, 2000. 438 с.

Исследованиями корпоративной культуры занимались и российские авторы. По мнению А.Н. Крылова, «корпоративная культура – это совокупность идей, ценностей, общепризнанных моделей и норм поведения, присущих конкретной организации; совместный опыт членов организации, формирующийся в ходе коллективной деятельности и выраженный как материальными, так и духовными формами»².

О.Н. Шинкаренко полагает, что «корпоративная (внутренняя или организационная) культура — система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации, обязательная для всех ее работников, разделяемая и исполняемая ими». А.В. Квачко в зависимости от характера влияния деятельности организации на конечный результат выделяет позитивные (демократические, личностно ориентированные, интегрированные, стабильные) и негативные (авторитарные, функционально ориентированные, дезинтегрированные, нестабильные) корпоративные культуры [6].

Типы корпоративных культур

Дж. Зонненфельд предложил следующую типологию корпоративных культур [7].

Бейсбольная команда возникает тогда, когда необходимые решения принимаются быстро, поощряется талант, новаторство и инициатива.

Клуб характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью членов коллектива, командной работой, поощрением сотрудников за их стаж, опыт, должностные преимущества.

Академия характеризуется ориентированностью на постепенный рост сотрудников, готовых к долговременному сотрудничеству с компанией.

Крепость характерна для компаний, потерявших свои былые позиции на рынке в результате неудачно принятых решений или низкой адаптации к изменениям внешней среды.

В свою очередь, ирландский эксперт по организационной психологии Ч. Хэнди выделяет следующие типы корпоративной культуры [8]:

- 1) культура власти;
- 2) культура ролей;
- 3) культура задач;
- 4) культура индивидуальностей.

² Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества: учеб. пособие. М.: URSS, 2015. 352 с.

Одной из важнейших отраслей экономики России является военно-промышленный комплекс, поскольку эта отрасль является одной из самых наукоемких, высокорентабельных и обеспечивает высокий уровень занятости для квалифицированных работников. Кроме того, она отслеживает и реагирует на глобальные риски для российской экономики, связанные с зависимостью от колебаний рынка природных ресурсов. Следует учитывать значительное санкционное давление, которое оказывается на предприятия российского ВПК основными конкурентами России на рынке вооружений: США, странами Британского Содружества, Евросоюза.

Путем формирования позитивного образа предприятия как во внутренней (акционеры, менеджмент, персонал), так и во внешней среде (государство/государства пребывания, деятельности, заказчики, конкуренты, поставщики), а следовательно, снижения уровня угроз корпоративной безопасности и повышается уровень корпоративной культуры. При этом в России, как и в ряде других стран Евросоюза, а также КНР, государство является не только основным заказчиком и регулятором, но и мажоритарным акционером в отрасли ВПК.

В качестве объектов сравнения с ведущими зарубежными компаниями ВПК были выбраны крупнейшие российские корпорации, входящие в индекс SIPRI³ (табл. 1).

Нами был проведен сравнительный анализ инструментов развития корпоративной культуры российских компаний военно-промышленного комплекса (табл. 2).

Анализ документов корпоративной культуры позволяет сделать вывод, что антикоррупционная политика разрабатывается и внедряется большинством исследуемых компаний, что соответствует основным тенденциям борьбы с коррупцией, отраженным в Конвенции ООН по борьбе с коррупцией и национальным российским актам по борьбе с коррупцией – Федеральному закону «О противодействии коррупции», Указам Президента РФ по борьбе с коррупцией и Антикоррупционной хартии, а также сложившейся деловой практике в отрасли. Механизмы противодействия коррупции, такие как регулирование получения подарков, предотвращение конфликтов интересов тесным образом интегрированы в этические нормы и механизмы этической политики. Практически во всех исследуемых компаниях действуют «горячие линии», комиссии по этике, которые занимаются как разрешением этических проблем, так и коррупционными нарушениями (табл. 3, 4).

³ The Sipri Top 100 Arms-Producing and Military Services Companies, 2018.
URL: https://sipri.org/sites/default/files/2019-12/1912_fs_top_100_2018_0.pdf

Следует отметить, что существенным пробелом, как мировых, так и национальных лидеров в отрасли, является отсутствие внутреннего кодекса корпоративного управления, фундаментального документа, отражающего качество корпоративной культуры и корпоративных отношений, тем более что его наличие рекомендуется Кодексом корпоративного управления, утвержденного Банком России. Существенным недостатком является также частое отсутствие социальных отчетов. Данный документ служит ценной возможностью продемонстрировать обществу и самим работникам наличие развитой корпоративной культуры и является важным инструментом внутреннего и внешнего пиара. Отсутствие подобного единого документа тем более удивительно, что на всех исследуемых нами предприятиях ведется активная социальная политика, о чем свидетельствуют годовые отчеты и новостные разделы официальных сайтов компаний.

При исследовании этической политики российских компаний (табл. 5) можно сделать вывод, что они ориентируются в основном на обязательные нормы, принятые в России в государстве и обществе, причем акцент сделан на соблюдении прав человека, справедливости, охране труда, защите конфиденциальной информации, предотвращении конфликта интересов и противодействии коррупции. При этом на популярных в социуме США, ЕС, странах Британского Содружества вопросах особых прав меньшинств и инклюзивности российские компании своего внимания не акцентируют.

В отличие от корпорации Nortop Grumman, которая вследствие обострения беспорядков на расовой почве в США летом 2020 г. декларировала поддержку сообществ чернокожих в борьбе с дискриминацией, российские компании не разделяют права человека на их реализацию в зависимости от цвета кожи, расовой принадлежности и т.д.

На базе данных корпоративной отчетности были проанализированы основные направления социальной политики (табл. 6)⁴.

Так, концерн ВКО «Алмаз-Антей» не предоставляет для открытого доступа внутренние документы и отчетность, информация о социальной и кадровой политике размещена на официальном сайте концерна⁵. АО «Вертолеты России» отражает социальную политику в годовом отчете⁶, кроме того, оно разработало кодекс корпоративной этики, антикоррупционную политику. В свою очередь, АО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение» разработало Положение о противодействии коррупции и основам социальной политики.

⁴ Годовой отчет ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» за 2017 г. URL: <https://uacrussia.ru/ru/investors/financial-information/interactive-annual-report/>

⁵ Официальный сайт Концерна ВКО «Алмаз-Антей». URL: <http://almaz-antey.ru/kadrovaya-i-sotsialnaya-politika/>

⁶ Годовой отчет АО «Вертолеты России» за 2017 г. URL: <https://rhc.aero/reports>

При анализе рассмотренных наилучших практик было выявлено, что недостаточное внимание уделяется следующим инструментам корпоративной культуры:

- разработке корпоративных документов;
- социальной отчетности;
- поддержке меньшинств;
- инклюзивности;
- поддержке волонтерства;
- поддержке военнослужащих и их семей;
- поддержке ветеранов, отставников и резервистов;
- обучающим мероприятиям для профильных школьников и студентов.

Анализ механизмов корпоративной культуры

Для оценки эффективности механизмов корпоративной культуры в 2018–2019 гг. нами был проведен анализ данных механизмов с применением метода экспертной оценки.

Этап 1. Подготовка к анализу. Для применения метода экспертных оценок было привлечено 10 экспертов, являющихся руководителями среднего звена, специалистами в крупных отечественных компаниях. Критерий оценки – эффективность внедрения инструмента корпоративной культуры. Форма участия экспертов – очная, тип ответов – ранжирующий, основной метод – Дельфи.

Этап 2. Определение весовых значений мнений экспертов в зависимости от их компетенции. Расчет проводился по формуле:

$$K_i = \frac{K_z + K_a}{2},$$

где K_i – коэффициент компетентности i -го эксперта, учитывающий степень знакомства с обсуждаемым вопросом K_z и аргументированность ответа K_a ; i – номер эксперта ($i = 1, \dots, m$); m – число экспертов ($m = 10$).

K_z и K_a оцениваются по шкале от 1 до 2, где 1 – это средний уровень компетенции, 2 – высокий уровень компетенций. В нашем случае для m от 1 до 10 получены следующие значения K_i : 1 – 2; 2 – 2; 3 – 2; 4 – 1,5; 5 – 1; 6 – 2; 7 – 1,5; 8 – 2; 9 – 1; 10 – 1,5. Среднее значение $K_{i(\text{сред})} = 1,65$ (табл. 7).

Этап 3. Расчет весовых значений мнений экспертов в зависимости от компетенции. В данном случае воспользуемся формулой:

$$\bar{X}_j = \frac{\sum_{i=1}^m x_{ij} \cdot k_i}{\sum_{i=1}^m k_i},$$

где, X_{ij} – оценка относительной важности (в баллах), выставленная i -м экспертом j -му элементу; j – номер элемента ($j = 1, \dots, n$); n – число элементов дерева целей ($n = 8$) (табл. 8).

Этап 4. Определение наиболее перспективных путей совершенствования корпоративной культуры. Для более точного определения значимости инструментов корпоративной культуры и разработки алгоритма их внедрения к рассмотрению предлагается абстрактная экономическая модель, определяющие качественные характеристики моделируемого объекта, в качестве которого выступает модернизация корпоративной культуры. При построении модели применяются основные подходы многофакторной модели, а именно: анализ влияния отдельных факторов и их совокупности на моделируемый объект. Также применяются такие количественные методы оценки качественных явлений, как метод экспертных оценок и балльно-рейтинговый метод.

В результате исследования GfK Consumer Life⁷ были определены 10 ключевых видов корпоративной социальной ответственности с точки зрения потребителя, занявших наивысшие рейтинговые места (табл. 9).

В рамках исследования, проведенного KPMG и Effie в 2018 г., были отмечены финалисты конкурса компаний, реализующих в своих социальных проектах цели устойчивого развития – Effie Awards Russia 2017. Компании-финалисты из 169 целей устойчивого развития отметили в своих проектах следующие⁸ (табл. 10).

Соотношение инструментов корпоративной культуры, ранжированных методом экспертных оценок, с ключевыми видами корпоративной социальной ответственности (с точки зрения потребителя), занявших наивысшие рейтинговые места, и целями устойчивого развития, отраженными в проектах самих компаний, приведены в табл. 11, 12.

Исходя из данных табл. 12, можно построить рейтинг применимости инструментов корпоративной культуры, удовлетворяющих наиболее значимым для потребителя видам социальной ответственности, присвоив

⁷ Международное исследование GfK Consumer Life «Глобальные тренды и российский потребитель – 2017». URL: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/dyna_content/ru/documents/press_releases/2017/gfk-global-russian-trends-sep_2017_report.pdf

⁸ Исследование в рамках Программы Effie и ООН по продвижению 17 Целей устойчивого развития ООН в России. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/11/barometer-of-sustainable-business-transformation-effie-russia-and-kpmg-joint-study.html>

по 1 баллу за каждое упоминание в таблице соответствия. Аналогично строим рейтинг применимости инструментов корпоративной культуры по наиболее значимым для корпораций целям устойчивого развития.

Применение балльно-рейтингового метода оценки качественных показателей позволяет определить многокритериальную абстрактную экономическую модель, определяющую качественные характеристики моделируемого объекта, в качестве которого выступает модернизация корпоративной культуры (табл. 13).

С учетом построения многофакторной модели алгоритм модернизации корпоративной культуры определяется следующим образом: предлагаемые инструменты группируются по срокам и важности их внедрения.

Группа А – первоочередное внедрение. В краткосрочном периоде (до одного года) при значимости по среднему значению от 1 до 0,7 в эту группу инструментов включаются:

- разработка корпоративных документов;
- социальная отчетность.

Группа В – перспективное внедрение. В среднесрочном периоде (до пяти лет) при значимости по среднему значению от 0,7 до 0,3 в данную группу инструментов включаются:

- поддержка волонтерства;
- поддержка ветеранов, отставников и резервистов;
- поддержка военнослужащих и их семей;
- обучающие мероприятия для профильных школьников и студентов.

Группа С – долгосрочная перспектива. Внедрение данных инструментов в краткосрочном и среднесрочном периодах не рекомендуется. Возможно внедрение в среднесрочном периоде свыше пяти лет. При значимости по среднему значению от 0,3 до 0 в эту группу инструментов включаются:

- инклюзивность;
- поддержка меньшинств.

Выводы

В работе обоснована актуальность выбора объекта исследования – крупнейшие предприятия военно-промышленного комплекса. Это обусловлено существенным ростом спроса на вооружение, кроме того, военно-промышленный комплекс является одной из важнейших отраслей экономики, поскольку его развитие является стимулом для роста смежных

отраслей промышленности – металлургии, электроники, приборостроения и т.д. В условиях существенной зависимости данной отрасли от факторов внутренней и внешней среды корпоративная культура приобретает все более важное значение.

Применение инструментов корпоративной культуры является вариативным и зависит как от отраслевой, так и от страновой специфики.

В ходе сравнительного анализа были выявлены недооцененные российскими корпорациями военно-промышленного комплекса инструменты корпоративной культуры, которые эффективно реализованы на предприятиях ВПК США и Великобритании. Это, в частности:

- 1) разработка корпоративных документов (в первую очередь кодекса корпоративного управления, а также важнейших политик – социальной, этической, антикоррупционной, в отношении качества, экологичности и т.д.);
- 2) подробные отчеты по реализации социальной ответственности;
- 3) поддержка волонтерства;
- 4) поддержка военнослужащих и их семей;
- 5) поддержка ветеранов, отставников и резервистов;
- 6) обучающие мероприятия для профильных школьников и студентов.

Данные инструменты корпоративной культуры в значительной степени повышают лояльность государства в лице Минобороны, других силовых ведомств, так как решают проблемы этих ведомств по социальной поддержке военнослужащих, ветеранов и их семей. Кроме того, программы обучения для ветеранов, студентов и школьников формируют для предприятий ВПК кадровый резерв, обладающий высоким уровнем лояльности. Военнослужащие, выходящие в отставку, находятся, как правило, в возрасте 40+ или даже моложе, на пике работоспособности, обладают военными или гражданскими специальностями, и в силу приспособленности к условиям службы понимают специфику отрасли и хорошо адаптированы к иерархичности корпоративной культуры предприятий ВПК.

Внедрение таких инструментов, как политика по защите прав человека, антикоррупционная политика, борьба с дискриминацией, защита информации и активов, борьба со злоупотреблением инсайдерской информацией носит универсальный характер. Они внедряются крупнейшими корпорациями во всех рассмотренных странах – в США, ЕС, Великобритании, России.

В то же время на популярных в социуме США, ЕС, странах Британского Содружества вопросах, затрагивающих особые права меньшинств, инклюзивность российским компаниям вряд ли стоит акцентировать внимание, поскольку чрезмерное педалирование данных проблем вызывает неприятие у более традиционных и консервативных обществ, к которым относится как Россия, так и основные потребители продукции российского ВПК – Китай, Индия, страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки.

Таблица 1

Крупнейшие военно-промышленные компании России в 2019 г. (по рейтингу SIPRI)

Table 1

Russia's largest military-industrial companies in 2019 (SIPRI rated)

Место в рейтинге	Наименование	Объем продаж вооружения в год, млрд долл. США
9-е	АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей»	9,6
15-е	ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация»	5,4
18-е	АО «Объединенная судостроительная корпорация»	4,7
26-е	АО «Корпорация Тактическое Ракетное Вооружение»	3,6
33-е	АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» (АО «ОДК»)	3
43-е	АО «НПО «Высокоточные комплексы»	2,6
52-е	АО «Вертолеты России»	1,8
53-е	АО «Концерн Радиоэлектронные технологии»	1,8

Источник: SIPRI Top-100. URL: https://sipri.org/sites/default/files/2019-12/2019_sipri_top_100_press_release_rus.pdf

Source: SIPRI Top-100. URL: https://sipri.org/sites/default/files/2019-12/2019_sipri_top_100_press_release_rus.pdf (In Russ.)

Таблица 2
Документы корпоративной культуры

Table 2
Corporate Culture Documents

Наименование документа	ПАО «ОАК»	АО «ОСК»	АО «Алмаз-Антей»	Холдинг «Вертолеты России»	АО «КТРВ»
Кодекс этики	+	–	–	+	–
Кодекс корпоративного управления	–	–	–	–	–
Антикоррупционная политика	+	+	–	+	+
Социальный отчет	–	–	–	–	–

Источник: разработано авторами на основе официальных данных исследуемых компаний

Source: Authoring based on the official data of the companies under study

Таблица 3
Основные направления антикоррупционной политики

Table 3
Key aspects of anti-corruption policy

Направление	ПАО «ОАК»	АО «ОСК»	АО «Алмаз-Антей»	Холдинг «Вертолеты России»	АО «КТРВ»
Предотвращение конфликта интересов	+	+	–	+	+
Нетерпимость к коррупции	+	+	–	+	+
Политика в области подарков	+	+	–	+	–

Источник: разработано авторами на основе официальных данных исследуемых компаний

Source: Authoring based on the official data of the companies under study

Таблица 4**Механизмы реализации этической политики****Table 4****The ethical policy mechanisms**

Механизм	ПАО «ОАК»	АО «ОСК»	АО «Алмаз-Антей»	Холдинг «Вертолеты России»	АО «КТРВ»
Бюро/комиссия по этике	+	+	–	+	–
Горячая линия	+	+	–	+	+
Обязательное обучение	–	–	–	+	–
Защита от ответственности при сообщении о нарушениях	–	–	–	–	–

Источник: разработано авторами на основе официальных данных исследуемых компаний

Source: Authoring based on the official data of the companies under study

Таблица 5**Основные направления этической политики****Table 5****Key aspects of the ethical policy**

Направление	ПАО «ОАК»	АО «ОСК»	АО «Алмаз-Антей»	Холдинг «Вертолеты России»	АО «КТРВ»
Справедливое обращение	+	+	–	+	+
Защита прав человека	+	+	–	+	+
Нетерпимость к дискриминации и преследованиям	–	+	–	+	+
Инклюзивность	–	–	–	–	–
Охрана труда	+	+	–	+	+
Учет затрат труда и других расходов	+	+	–	+	+
Ответственность за использование активов	–	–	–	+	+
Защита конфиденциальной информации	+	+	–	+	+
Предотвращение конфликта интересов	+	+	–	+	+
Честная конкуренция	–	–	–	+	+

Борьба с инсайдерской торговлей	+	+	–	+	+
---------------------------------	---	---	---	---	---

Источник: разработано авторами на основе официальных данных исследуемых компаний

Source: Authoring based on the official data of the companies under study

Таблица 6

Основные направления социальной политики

Table 6

Key aspects of the social policy

Направление	ПАО «ОАК»	АО «ОСК»	АО «Алмаз-Антей»	Холдинг «Вертолеты России»	АО «КТРВ»
Дополнительные социальные гарантии	+	+	+	+	+
Обучение сотрудников	+	+	+	+	+
Сотрудничество с университетами, школами	+	+	+	+	+
Поддержка военных и их семей	–	–	–	–	–
Волонтерство	–	+	–	–	–
Поддержка спорта	–	+	–	–	+
Поддержка культуры	–	+	–	–	+
Поддержка детей	–	+	+	–	+
Поддержка пенсионеров, инвалидов	–	–	–	–	–
Поддержка местного населения	–	+	+	+	+
Поддержка профсоюзов	–	–	–	–	+

Источник: разработано авторами на основе официальных данных исследуемых компаний

Source: Authoring based on the official data of the companies under study

Таблица 7**Этап 1. Результаты первого тура оценок по эффективности внедрения инструмента корпоративной культуры****Table 7****Stage 1. Results of the first round of assessments on the effectiveness of the implementation of the corporate culture**

Инструмент корпоративной культуры	Эксперт									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Корпоративные документы	8	7	7	8	7	8	7	8	7	6
Социальная отчетность	7	6	8	7	8	7	8	7	8	7
Защита прав меньшинств	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1
Инклюзивность	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
Защита прав волонтеров	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4
Защита прав военнослужащих	5	4	6	5	5	6	5	3	5	5
Защита прав ветеранов	6	8	5	6	6	5	6	6	4	8
Перспективы для школьников/студентов	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 8****Этап 3. Расчет эффективности внедрения инструмента корпоративной культуры с учетом компетенций экспертов****Table 8****Stage 3. Assessing the effectiveness of the implementation of the corporate culture with reference to experts' competences**

Инструмент корпоративной культуры	Эксперт										Средневзвешенное значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Корпоративные документы	9,6	8,4	8,4	7,2	4,2	9,6	6,3	9,6	4,2	5,4	7,3
Социальная отчетность	8,4	7,2	9,6	6,3	4,8	8,4	7,2	8,4	4,8	6,3	7,1
Защита прав меньшинств	1,2	1,2	2	0,9	1,2	1,2	1,8	1,2	0,6	0,9	1,2
Инклюзивность	2,4	2	1,2	1,8	0,6	2,4	0,9	2,4	1,2	1,8	1,7
Защита прав волонтеров	4,8	5	3,6	3,6	2,4	4,8	3,6	6	3	3,6	4
Защита прав военнослужащих	6	4	7,2	4,5	3	7,2	4,5	3,6	6	4,5	5,1
Защита прав ветеранов	7,2	9,6	6	5,4	3,6	6	5,4	7,2	2,4	7,2	6

Перспективы для школьников /студентов	3,6	3	4,8	3,6	1,8	3,6	2,7	4,8	1,8	2,7	3,2
---------------------------------------	-----	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 9

Ключевые виды корпоративной социальной ответственности с точки зрения потребителя

Table 9

Key types of corporate social responsibility from the consumer's point of view

Вид КСО	Значимость в России, %	Значимость в мире, %
Обеспечение рабочими местами	61	48
Производство товаров и услуг высокого качества	45	41
Справедливые цены на продукты и услуги	41	27
Защита здоровья сотрудников и безопасное производство	40	37
Участие в социальных программах	23	9
Забота об окружающей среде	20	37
Честные налоговые выплаты	12	19
Инвестиции в исследования и технологии	11	16
Поддержка местного населенного пункта	10	8
Образовательная поддержка	9	8

Источник: разработано авторами на основе исследований GFK Consumer Life.

URL: <https://gfk.com/products/gfk-consumer-life>

Source: Authoring based on GFK Consumer Life research.

URL: <https://gfk.com/products/gfk-consumer-life>

Таблица 10

Рейтинг целей устойчивого развития

Table 10

Sustainability goals ranking

Цель устойчивого развития	Отображение цели в проектах финалистов, %
Хорошее здоровье и благополучие	30
Индустриализация, инновации и инфраструктура	30
Качественное образование	8
Ответственное производство и потребление	8
Партнерство в интересах устойчивого развития	8
Достойная работа и экономический рост	5

Мир, правосудие и эффективные институты	5
Ликвидация нищеты	3
Чистая вода и санитария	3
Устойчивые города и населенные пункты	3

Источник: разработано авторами на основе исследований GFK Consumer Life.

URL: <https://gfk.com/products/gfk-consumer-life>

Source: Authoring based on GFK Consumer Life research.

URL: <https://gfk.com/products/gfk-consumer-life>

Таблица 11

Инструменты корпоративной культуры, отражающие корпоративную социальную ответственность

Table 11

Corporate culture tools that reflect corporate social responsibility

Вид КСО	Инструменты корпоративной культуры, удовлетворяющие наиболее значимым для потребителя видам социальной ответственности
Обеспечение рабочими местами	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность. Поддержка ветеранов, отставников и резервистов
Производство товаров и услуг высокого качества	Разработка корпоративных документов
Справедливые цены на продукты и услуги	Разработка корпоративных документов
Защита здоровья сотрудников и безопасное производство	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность
Участие в социальных программах	Социальная отчетность. Поддержка волонтерства
Забота об окружающей среде	Социальная отчетность. Поддержка волонтерства
Честные налоговые выплаты	Разработка корпоративных документов
Инвестиции в исследования и технологии	Разработка корпоративных документов
Поддержка местного населенного пункта	Социальная отчетность. Поддержка волонтерства. Поддержка ветеранов, отставников и резервистов. Поддержка военнослужащих и их семей. Обучающие мероприятия для профильных школьников и студентов
Образовательная поддержка	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность. Поддержка ветеранов, отставников и резервистов. Поддержка военнослужащих и их семей. Обучающие мероприятия для профильных школьников и студентов

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 12**Инструменты корпоративной культуры, отражающие цели устойчивого развития****Table 12****Corporate culture tools that reflect sustainable development goals**

Цель устойчивого развития	Высокий процент отображения цели в проектах финалистов
Хорошее здоровье и благополучие	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность. Поддержка волонтерства
Индустриализация, инновации и инфраструктура	Разработка корпоративных документов
Качественное образование	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность. Поддержка ветеранов, отставников и резервистов. Поддержка военнослужащих и их семей. Обучающие мероприятия для профильных школьников и студентов
Ответственное производство и потребление	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность
Партнерство в интересах устойчивого развития	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность, инклюзивность. Поддержка волонтерства. Обучающие мероприятия для профильных школьников и студентов
Достойная работа и экономический рост	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность
Мир, правосудие и эффективные институты	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность. Поддержка волонтерства
Ликвидация нищеты	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность, инклюзивность. Поддержка ветеранов, отставников и резервистов. Поддержка военнослужащих и их семей. Поддержка волонтерства
Чистая вода и санитария	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность. Поддержка волонтерства
Устойчивые города и населенные пункты	Разработка корпоративных документов. Социальная отчетность, инклюзивность. Поддержка ветеранов, отставников и резервистов. Обучающие мероприятия для профильных школьников и студентов. Поддержка военнослужащих и их семей. Поддержка волонтерства

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 13**Многокритериальная абстрактная экономическая модель модернизации корпоративной культуры****Table 13****Multiple-criteria abstract economic model for the update of the corporate culture**

Инструмент корпоративной культуры	Значимость			
	по методу экспертных оценок	в удовлетворении ценностей КСО для потребителей	по важности целей устойчивого развития для корпораций	по среднему значению
Корпоративные документы	7,3	7	10	8,1
Социальная отчетность	7,1	6	9	7,4
Защита прав меньшинств	1,2	0	0	0,4
Инклюзивность	1,7	0	2	1,2
Защита прав волонтеров	4	3	6	4,3
Защита прав военнослужащих	5,1	2	3	3,4
Защита прав ветеранов	6	3	3	4
Перспективы для школьников/студентов	3,2	2	4	3,1

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Список литературы**

1. Deal T., Kennedy A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books, 1982.
2. Шейн Э. *Организационная культура и лидерство*. СПб: Питер, 2002. 336 с.
3. Kotter J.P., Heskett J.L. *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press, 1992, 214 p.
4. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 1981, vol. 10, iss. 1, pp. 30–48.
URL: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
5. Jaques E. *The Changing Culture of a Factory*. New York, Dryden Press, 1952, 251 p.

6. Квачко А.В. Значение корпоративной культуры на примере группы компаний // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». 2014. № 3. Ч. 2.
URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4769>
7. Sonnenfeld J.A. Corporate Views of the Public Interest. Boston, Auburn House, 1981.
8. Handy N.C. Understanding Organizations. Penguin Adult, 1993, 445 p.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-2872
eISSN 2311-875X

Foreign Experience

A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CORPORATE CULTURE OF FOREIGN AND RUSSIAN MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES

Sergei B. ZAINULLIN ^{a,*}, Ol'ga A. ZAINULLINA ^b

^a Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),
Moscow, Russian Federation
law_union@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-9818-4706>

^b Moscow University for Industry and Finance Synergy (Synergy University),
Moscow, Russian Federation
korotkova.aa@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-0701-6913>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 598/2020
Received 22 Oct 2020
Received in revised form
10 November 2020
Accepted 30 Nov 2020
Available online
14 January 2021

JEL classification: G38,
L12, L60, M05, M14

Keywords: corporate
security, corporate
culture, corruption
counteraction, conflict of
interests, corporate
ethics, social policy

Abstract

Subject. The military-industrial complex is a fundamental industry of the Russian economy. On the one hand, it ensures the national security, and, on the other hand, makes the military-industrial enterprises implement the culture, which is loyal to the State and society, being driven by sanctions and internal factors.

Objectives. We herein conduct the comparative analysis of the corporate culture practices in Russia and leading countries exporting weapons in order to identify applications and concepts that exist in Russia.

Methods. The study relies upon such methods as dialectical, structural analysis, traditional techniques for economic analysis and synthesis, and the modeling method.

Results. We conducted the comparative analysis of the way the corporate culture of military enterprises evolves in Russia. We review global practices of using the model in the largest military corporations, discovered their similarities and differences of the applicable directions and concepts.

Conclusions and Relevance. The human rights protection policy, corruption counteraction policy, discrimination counteraction, protection of information and assets, insider risk counteraction are implemented in a common and versatile manner. These approaches are used by major corporations in the USA, EU, United Kingdom and Russia. In the mean time, the Russian companies do not focus on special rights of minorities and inclusivity, which are so popular in the USA, EU, and the Commonwealth of States.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

Please cite this article as: Zainullin S.B., Zainullina O.A. A Comparative Analysis of the Corporate Culture of Foreign and Russian Military-Industrial Complex Enterprises. *National Interests: Priorities and Security*, 2021, vol. 17, iss. 1, pp. 184–204. <https://doi.org/10.24891/ni.17.1.184>

Acknowledgments

The work was supported within the framework of the RUDN Strategic Academic Leadership Program.

References

1. Deal T., Kennedy A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books, 1982.
2. Schein E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. St. Petersburg, Piter Publ., 2002, 336 p.
3. Kotter J.P., Heskett J.L. *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press, 1992, 214 p.
4. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 1981, vol. 10, iss. 1, pp. 30–48. URL: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
5. Jaques E. *The Changing Culture of a Factory*. New York, Dryden Press, 1952, 251 p.
6. Kvachko A.V. [Value of corporate culture in group of companies]. *Elektronnyi nauchno-prakticheskii zhurnal "Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii"*, 2014, no. 3, part 2. (In Russ.) URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4769>
7. Sonnenfeld J.A. *Corporate Views of the Public Interest*. Boston, Auburn House, 1981.
8. Handy N.C. *Understanding Organizations*. Penguin Adult, 1993, 445 p.

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.