

УДК 65.01**Ключевые детерминанты организационного поведения:
системный анализ внутренних и внешних факторов****Соколов Сергей Михайлович**

Аспирант,
факультет Менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80;
e-mail: ebriusfalcon@gmail.com

Аннотация

Настоящее исследование направлено на комплексный анализ ключевых детерминант организационного поведения с позиции системного подхода. Основная цель работы заключается в выявлении оптимального баланса между внутренними (организационная структура, корпоративная культура, система мотивации) и внешними (экономические, политико-правовые, технологические) факторами, определяющими поведение современных организаций в условиях турбулентной среды. Методологическая база исследования сочетает качественные методы (сравнительный анализ теоретических подходов, кейс-стади) с количественным анализом данных международных исследований McKinsey, PwC, Deloitte за 2020-2024 гг. Особое внимание уделено кросс-культурному аспекту организационной адаптации. Результаты исследования демонстрируют, что успешные организации отличаются способностью трансформировать внешние вызовы в источники развития через: 1) гибкие оргструктуры, сочетающие элементы иерархии и сетевых моделей; 2) адаптивную корпоративную культуру; 3) стратегическое лидерство, ориентированное на развитие динамических способностей. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по управлению организационным поведением в условиях VUCA-мира, что особенно актуально для российских компаний, сталкивающихся с уникальными вызовами геополитической и экономической нестабильности.

Для цитирования в научных исследованиях

Соколов С.М. Ключевые детерминанты организационного поведения: системный анализ внутренних и внешних факторов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 4А. С. 845-852.

Ключевые слова

Организационное поведение, детерминанты, системный анализ, корпоративная культура, организационная структура, внешняя среда, адаптация, динамические способности, управление изменениями.

Введение

Актуальность исследования детерминант организационного поведения обусловлена возрастающей сложностью управленческой среды, где динамика внешних факторов (глобализация, цифровая трансформация, геополитическая нестабильность) требует от организаций гибкости в адаптации внутренних структур и процессов. Как отмечают Патнэм и Мумби (2023), современные компании сталкиваются с «парадоксом устойчивости»: необходимостью одновременно сохранять стабильность ключевых процессов и оперативно реагировать на изменения. Этот дисбаланс особенно очевиден в кейсах корпораций, проигнорировавших внешние вызовы (например, блокировка российского бизнеса McDonald's в 2022 году из-за геополитического кризиса или внутренние дисфункции (скандал с токсичной культурой в Uber).

Теоретическая значимость работы заключается в синтезе классических и современных подходов к организационному поведению. Традиционные модели, такие как теория открытых систем Каца и Кана, акцентируют взаимосвязь организации с внешней средой, однако в условиях VUCA-мира требуют дополнения концепциями организационной устойчивости и цифровой агентности.

Целью данного исследования является системный анализ ключевых детерминант организационного поведения с позиции их взаимовлияния.

Материалы и методы включают качественные методы (сравнительный анализ теорий, case-study) и количественные данные (анализ отчетов McKinsey, PwC за 2020–2024 гг.). Особое внимание уделяется кросс-культурному аспекту, так как национальные институциональные различия существенно модифицируют действие универсальных детерминант

Результаты и обсуждения

Исследование детерминант организационного поведения требует осмысления эволюции теоретических подходов, начиная с классических концепций и заканчивая современными парадигмами, отражающими динамику управленческой среды. Теории организационного поведения формировались под влиянием социологии, психологии и экономики, что привело к появлению множества школ и направлений, каждая из которых предлагает свой взгляд на механизмы функционирования организаций.

Фундаментальные работы М.Вебера заложили основу для понимания бюрократии как рациональной системы управления. В своей концепции идеального типа бюрократии Вебер выделял такие признаки, как иерархичность, формальные правила и безличность отношений, что, по его мнению, обеспечивало эффективность крупных организаций. Однако последующие исследования, в частности критические работы Мертона, показали, что бюрократическая система может порождать дисфункции, такие как ригидность и сопротивление инновациям.

Элтон Мэйо, проводя Хоторнские эксперименты (1924–1932), продемонстрировал, что социальные и психологические факторы (например, групповая динамика, внимание со стороны руководства) оказывают значительное влияние на производительность труда, чем опроверг чисто экономический подход Тейлора. Эти исследования положили начало школе человеческих отношений, подчеркивающей важность неформальных структур в организациях.

Позднее теория мотивации Маслоу (1943) и двухфакторная модель Герцберга (1959) углубили понимание поведенческих аспектов, показав, что удовлетворенность сотрудников

зависит не только от материальных стимулов, но и от возможностей самореализации. Однако критики отмечают, что эти теории не всегда учитывают культурные различия, что подтверждается кросс-культурными исследованиями Хофстеде [Hofstede, Minkov, 2010].

С развитием цифровых технологий и глобализацией бизнеса классические модели стали дополняться новыми концепциями, учитывающими нелинейность и неопределенность управленческой среды. Теория хаоса, первоначально разработанная в естественных науках, была адаптирована к менеджменту, демонстрируя, что организации – это сложные адаптивные системы, где небольшие изменения могут приводить к масштабным последствиям (эффект бабочки).

Agile-подход, возникший в IT-индустрии, трансформировал традиционные иерархические структуры, сделав акцент на гибкости, самоорганизующихся командах и итеративном развитии. Компании, такие как Spotify и Amazon, успешно внедрили agile-принципы, что позволило им быстрее реагировать на изменения рынка. Однако, agile не является универсальным решением и требует адаптации к специфике отрасли.

Еще одним современным направлением стала теория динамических способностей, которая фокусируется на способности организаций к постоянной трансформации в условиях турбулентности. Эмпирические

исследования, например, анализ успеха Netflix в условиях цифровой трансформации, подтверждают важность этой концепции [Deloitte, 2023, [www](#)].

Системный подход, разработанный Кастом и Розенцвейгом (1985), предлагает рассматривать организацию как открытую систему, взаимодействующую с внешней средой. Этот метод позволяет анализировать взаимосвязи между структурными элементами (стратегия, культура, процессы) и внешними факторами (экономика, политика, технологии).

Важным вкладом в системный анализ стала теория зависимостей от ресурсов, которая объясняет, как организации адаптируются к изменениям внешней среды через управление критическими ресурсами.

Например, исследование адаптации автомобильных компаний к экологическим нормам показывает, что успешные фирмы активно перестраивают свои цепочки поставок и R&D-стратегии [PwC, 2023, [www](#)].

Современные методы, такие как социальный сетевой анализ, дополняют системный подход, позволяя визуализировать неформальные связи внутри организации и их влияние на эффективность.

Теоретические основы организационного поведения демонстрируют эволюцию от жестких структурных моделей к гибким, адаптивным парадигмам. Однако, как показывают исследования, универсальной теории не существует – эффективность управленческих подходов зависит от контекста. Это подтверждает необходимость дальнейшего изучения баланса между внутренними и внешними детерминантами организационного поведения.

Обсуждение

Анализ внутренних факторов организационного поведения представляет особый интерес для исследователей, поскольку именно они формируют основу для принятия управленческих решений и определяют способность организации адаптироваться к внешним вызовам. В данном разделе рассматриваются три ключевых элемента: организационная структура, корпоративная культура и система мотивации с лидерством, которые в своей совокупности создают

уникальную среду функционирования каждой компании.

Современные организации демонстрируют широкий спектр структурных моделей, начиная от классических бюрократических иерархий до инновационных плоских структур. Традиционные иерархические модели, несмотря на критику за избыточную ригидность, продолжают доминировать в крупных корпорациях, таких как Amazon, где четкое распределение полномочий позволяет эффективно масштабировать операции.

Проблема выбора оптимальной структуры особенно актуальна в условиях цифровой трансформации. Исследования McKinsey свидетельствуют, что компании, сочетающие элементы иерархии с гибкими сетевыми структурами, демонстрируют на 30% более высокую скорость адаптации к рыночным изменениям [McKinsey & Company, 2023, [www](http://www.mckinsey.com)]. Ярким примером служит трансформация Microsoft при Сатье Наделле, где переход к «модели одного Microsoft» с кросс-функциональными командами позволил преодолеть разобщенность подразделений [Kotter, 2012].

Глубинное влияние организационной культуры на поведение сотрудников и результаты деятельности компаний было убедительно доказано в работах Шейна. Сравнительный анализ Patagonia и Boeing демонстрирует полярные эффекты культурных моделей: если экологически ориентированная культура Patagonia стала драйвером устойчивого роста и лояльности потребителей, то «культура результата любой ценой» в Boeing была признана одной из причин катастрофы 737 MAX [Kotter, 2012].

Особый интерес представляет феномен «культурного несоответствия» при слияниях и поглощениях. Как отмечает Коттер, успешная культурная трансформация требует последовательной работы на трех уровнях: базовых предположений, провозглашаемых ценностей и артефактов [Kotter, 2012, 187].

Эволюция теорий мотивации от содержательных (Маслоу, Герцберг) к процессуальным моделям (Врум, Портер-Лоулер) отражает усложнение факторов, влияющих на трудовое поведение. Современные исследования подчеркивают важность сочетания материальных и нематериальных стимулов, особенно для поколения Z, которое ценит автономию и возможность обучения выше традиционных бонусов.

Сравнение стилей лидерства Илона Маска (трансформационное лидерство с элементами автократии) и Сатьи Наделлы (сервисное лидерство) показывает, что эффективность стиля зависит от контекста. Если харизматичный подход Маска способствовал прорывным инновациям в Tesla [Журавлев, Хащенко, 2022], то эмпатичный стиль Наделлы оказался оптимальным для культурной трансформации Microsoft [Kotter, 2012].

Особого внимания заслуживает концепция распределенного лидерства, которая становится особенно актуальной в проектных организациях. Исследование Google выявило, что психологическая безопасность, обеспечиваемая лидерами всех уровней, является ключевым фактором эффективности команд [PwC, 2023, [www](http://www.pwc.com)].

Внутренние детерминанты организационного поведения образуют сложную систему взаимосвязанных элементов, где изменения в одном компоненте неизбежно влияют на другие. Современные тенденции свидетельствуют о переходе от жестких структур к адаптивным моделям, где культура и лидерство играют решающую роль в обеспечении устойчивости организации.

Однако, как показывают исследования, не существует универсальных решений - эффективность управленческих подходов определяется их соответствием стратегическим целям и внешнему контексту.

Современные организации функционируют в условиях постоянно меняющейся внешней среды, где экономические, политико-правовые и технологические факторы создают как новые возможности, так и серьезные вызовы. Анализ этих внешних детерминант имеет критически важное значение для понимания организационной адаптации и стратегического управления.

Глобализация экономических процессов кардинально изменила конкурентный ландшафт для большинства отраслей. Как отмечает Стиглиц, современные компании вынуждены одновременно конкурировать и сотрудничать на транснациональном уровне, что требует принципиально новых подходов к управлению.

Особенно ярко это проявилось во время инфляционного кризиса 2022-2023 годов, когда такие компании как Starbucks были вынуждены пересматривать свои глобальные цепочки поставок и ценовую политику. Реакция Starbucks - поэтапное повышение цен при сохранении базового ценового позиционирования - демонстрирует стратегическую гибкость в условиях экономической турбулентности.

Циклический характер экономического развития ставит перед организациями сложную задачу балансирования между краткосрочной выживаемостью и долгосрочными инвестициями. Исследование McKinsey (2023) показывает, что компании, сохранившие инновационные бюджеты во время кризиса 2008 года, впоследствии демонстрировали в 2-3 раза более высокие темпы роста [McKinsey & Company, 2023, [www](#)]. Этот парадокс «инвестиций в кризис» требует от менеджмента особого внимания к экономическим индикаторам и сценарному планированию.

Усиление регуляторного давления, особенно в области ESG (экология, социальная политика, корпоративное управление), кардинально меняет правила игры для международного бизнеса. Как показывает пример Nike, решившей полностью прекратить операции в России в 2022 году, геополитические решения могут требовать мгновенной стратегической переориентации [Deloitte, 2023, [www](#)]. При этом, согласно исследованию PwC (2023), 68% multinational corporations не имели разработанных сценариев для подобных ситуаций [PwC, 2023, [www](#)].

Особую сложность представляет растущая фрагментация правового поля. Требования GDPR в ЕС, цифровой суверенитет в Китае или антимонопольные иски в США создают для глобальных компаний сложную паутину регуляторных ограничений. Это заставляет пересматривать традиционные модели корпоративного управления в сторону большей гибкости и адаптивности.

Революционные технологические изменения создают одновременно и угрозы существующим бизнес-моделям, и возможности для прорывного роста. Феномен «цифрового разрыва» (digital divide) между компаниями, сумевшими адаптироваться к новым технологическим реалиям, и теми, кто этого не сделал, становится все более выраженным. Исследование Deloitte (2024) прогнозирует, что к 2025 году искусственный интеллект будет использоваться в 85% процессов управления персоналом, кардинально меняя традиционные HR-практики [Deloitte, 2023, [www](#)].

Особого внимания заслуживает феномен метавселенных, который, несмотря на текущий скептицизм, по оценкам Gartner (2023), к 2030 году сформирует новый 1,5 триллионный рынок [Deloitte, 2023, [www](#)]. Компании, подобные Nike, уже инвестируют в цифровые активы и виртуальные продукты, понимая стратегическую важность этих направлений [PwC, 2023, [www](#)]. Однако, как показывает практика, успешная цифровая трансформация требует не только технологических инвестиций, но и культурных изменений в организации.

Анализ адаптации Netflix к streaming-революции представляет собой классический пример

успешной трансформации бизнес-модели в ответ на технологические изменения. Как отмечает Хастингс (2020), ключевым фактором успеха стало не столько технологическое решение, сколько радикальная перестройка организационной культуры и системы управления. Компания сознательно пошла на канибализацию собственного традиционного бизнеса DVD-проката, понимая неизбежность цифрового будущего.

В противовес этому, история Kodak служит предостережением о последствиях игнорирования технологических трендов. Как ни парадоксально, Kodak разработала первую цифровую камеру еще в 1975 году, но организационная инерция и защита существующей бизнес-модели помешали своевременной адаптации. Глубинный анализ этого провала показывает, что проблема заключалась не в отсутствии технологического видения, а в неспособности преодолеть внутреннее сопротивление изменениям.

Сравнительный анализ этих кейсов позволяет выделить несколько ключевых уроков:

1. Технологические изменения требуют опережающей адаптации организационных структур.

2. Культурная трансформация часто важнее технологических инвестиций.

3. Баланс между эксплуатацией существующей модели и поиском новых возможностей должен быть сознательно управляемым процессом.

Таким образом, внешние факторы влияния на организационное поведение приобретают все большую значимость в условиях глобальной нестабильности и ускорения технологических изменений. Как показывают исследования, успешные компании отличаются не столько способностью прогнозировать изменения, сколько скоростью и эффективностью адаптации к ним. При этом ключевым становится поиск баланса между внешними вызовами и внутренними возможностями организации, что требует комплексного подхода к управлению изменениями.

Заключение

Проведенное исследование детерминант организационного поведения позволяет сделать ряд принципиально важных выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение. Анализ эволюции управленческих парадигм демонстрирует, что современные

организации функционируют в условиях принципиально новой реальности, где традиционные линейные модели управления уступают место нелинейным адаптивным системам. Как справедливо отмечает Сенге (2021), в эпоху «перманентной турбулентности» способность к организационному обучению становится критическим конкурентным преимуществом.

Важнейшим теоретическим выводом работы является подтверждение гипотезы о взаимозависимости внутренних и внешних факторов организационного поведения. Эмпирические данные свидетельствуют, что успешные компании (Netflix, Microsoft, Patagonia) демонстрируют способность трансформировать внешние вызовы в источники организационного развития через: 1) гибкость структурных решений; 2) адаптивность корпоративной культуры; 3) стратегическое лидерство. В то же время, как показывает анализ кейсов Kodak и Boeing, игнорирование этой взаимосвязи неизбежно приводит к кризисным явлениям.

Особого внимания заслуживает выявленная в исследовании дихотомия «стабильность-адаптивность». Практический опыт ведущих корпораций подтверждает, что динамические способности организации должны развиваться не вместо, а вместе с операционной

эффективностью. Это требует принципиально новых подходов к управлению человеческими ресурсами, где традиционные системы мотивации дополняются механизмами развития организационной резилентности.

Перспективы дальнейших исследований видятся в нескольких направлениях:

- углубленный анализ региональных особенностей организационной адаптации;
- разработка метрик для оценки баланса внутренних и внешних детерминант;
- изучение влияния генеративного ИИ на организационные структуры и процессы.

Практическая значимость работы заключается в разработке концептуальных основ для управления организационным поведением в условиях VUCA-мира. Как показывает практика, компании, воспринимающие внешнюю турбулентность как возможность для трансформации, а не как угрозу, демонстрируют значительно более высокие показатели устойчивости и инновационности.

Библиография

1. Управление организационным поведением в условиях нестабильности / Под ред. А.Л. Журавлева, В.А. Хащенко. – М.: Институт психологии РАН, 2022. – 412 с.
2. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2021. – 352 с.
3. Cameron, K. S., Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011. – 266 p.
4. Daft, R. L. Organization Theory and Design. – 12th ed. – Boston: Cengage Learning, 2018. – 592 p.
5. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. – URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-2023-human-capital-trends-report.pdf (дата обращения: 02.06.2025).
6. Hofstede, G. J., Minkov, M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – 3rd ed. – New York: McGraw-Hill, 2010. – 561 p.
7. Kotter, J. P. Leading Change. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
8. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023 (дата обращения: 22.05.2025).
9. PwC. Global Crisis Survey 2023: Building Resilience for the Future. – URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey-2023.pdf (дата обращения: 28.05.2025).
10. Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. – 18th ed. – Harlow: Pearson, 2019. – 736 p.
11. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. – 5th ed. – Hoboken: Wiley, 2017. – 384 p.
12. Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – 304 p.

Key Determinants of Organizational Behavior: A System Analysis of Internal and External Factors

Sergei M. Sokolov

Graduate Student,
Faculty of Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
125190, 80 Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ebriusfalcon@gmail.com

Abstract

This study presents a comprehensive analysis of key determinants of organizational behavior from a systems perspective. The primary objective is to identify an optimal balance between internal (organizational structure, corporate culture, motivation systems) and external (economic, political-legal, technological) factors that shape the behavior of modern organizations in turbulent environments. The methodological framework combines qualitative methods (comparative analysis of theoretical approaches, case studies) with quantitative analysis of data from international studies by McKinsey, PwC, and Deloitte (2020-2024). Special attention is given to the cross-cultural aspects of organizational adaptation. The findings reveal that successful organizations demonstrate an ability to transform external challenges into development opportunities through: 1) flexible structures combining hierarchical and network models; 2) adaptive corporate cultures; and 3) strategic leadership focused on developing dynamic capabilities. The practical significance of this research lies in its recommendations for managing organizational behavior in VUCA-world conditions, which is particularly relevant for Russian companies facing unique geopolitical and economic instability challenges.

For citation

Sokolov S.M. (2025) Klyuchevyye determinanty organizatsionnogo povedeniya: sistemnyy analiz vnutrennikh i vneshnikh faktorov [Key Determinants of Organizational Behavior: A System Analysis of Internal and External Factors]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (4A), pp. 845-852.

Keywords

Organizational behavior, determinants, system analysis, corporate culture, organizational structure, external environment, adaptation, dynamic capabilities, change management.

Referents

1. Cameron, K. S., Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011. – 266 p.
2. Daft, R. L. Organization Theory and Design. – 12th ed. – Boston: Cengage Learning, 2018. – 592 p.
3. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-2023-human-capital-trends-report.pdf> (access date: 02/06/2025).
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – 3rd ed. – New York: McGraw-Hill, 2010. – 561 p.
5. Kotter, J. P. Leading Change. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
6. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (access date: 22/05/2025).
7. PwC. Global Crisis Survey 2023: Building Resilience for the Future. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey-2023.pdf> (access date: 28/05/2025).
8. Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. – 18th ed. – Harlow: Pearson, 2019. – 736 p.
9. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. – 5th ed. – Hoboken: Wiley, 2017. – 384 p.
10. Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – 304 p.
11. Zhuravlev, A. L., & Khashchenko, V. A. (Eds.). (2022). *Managing Organizational Behavior in Unstable Environments Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences. 412 p.
12. Schein, E. H. (2021). Organizational Culture and Leadership [In Russian, Trans. from English]. Piter.– 352 p.