

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

Столяров Никита Олегович

Управление развитием организационной культуры компании

5.2.6. Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук,
Петренко Елена Степановна

Москва – 2022

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой	12
1.1 Сущность и особенности организационной культуры как экономического понятия.....	12
1.2 Система методов оценки эффективности организационной культуры компании.....	30
1.3 Типизация видов управления организационной культурой компании	41
2 Организационная культура компании как один из значимых факторов обеспечения эффективности ее развития	59
2.1 Концептуальная модель управления организационной культурой.....	59
2.2 Зарубежный и отечественный опыт управления организационной культурой компаний	68
2.3 Метод факторного анализа расходов на цели развития системы управления организационной культурой	94
3 Совершенствование методического инструментария оценки эффективности управления организационной культурой на основе комплексного анализа ее эффективности.....	111
3.1 Методика комплексной оценки эффективности системы управления организационной культурой	111
3.2 Развитие механизмов управления организационной культурой в условиях преодоления последствий глобального пандемийного кризиса	123
3.3 Совершенствование информационного и документационного обеспечения системы управления организационной культурой компании.....	139
Заключение	151
Список литературы	158
Приложение А (обязательное) Направления исследования организационной	

культуры в рамках основных школ менеджмента.....	177
Приложение Б (обязательное) Система зарубежных институтов, оказывающих влияние на процесс формирования организационной культуры.....	178
Приложение В (обязательное) Основные факторы ограничения эффективности системы управления организационной культурой компаний Российской Федерации (2018 г.)	179
Приложение Г (обязательное) Данные социологического исследования основных факторов моббинга персонала в компаниях Российской Федерации (2018 г.)	180
Приложение Д (обязательное) Общий вид должностной инструкции психолога компании.....	181
Приложение Е (обязательное) Статистические параметры предлагаемой модели факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой АО «МКЗ».....	186

Введение

Актуальность темы исследования. Обеспечение высокого уровня социально-экономической эффективности и роста конкурентоспособности современных компаний различных форм собственности и видов экономической деятельности непосредственно зависит от качества организационной культуры. Эффективная организационная культура в значительной степени формирует условия для повышения уровня социальной идентификации сотрудников и собственной компании, роста уровня лояльности персонала развитию компании, для снижения показателя текучести кадров и, как следствие, для повышения в долгосрочной перспективе уровня общей производительности труда в компании.

В целом понятие организационной культуры компании является достаточно комплексным и многоаспектным. Организационная культура включает в себя устойчивые неформальные внутриорганизационные нормы и правила поведения, традиции, обычаи, особенности взаимоотношений в организации как горизонтального, так и вертикального плана. Проблемы организационной культуры современных компаний различного профиля исследуются, помимо современной теории управления, в рамках методического инструментария социологии и психологии.

Следует отметить, что для многих современных российских компаний, относящихся к различным формам собственности и отраслям экономики, характерно не вполне научно обоснованное, объективное отношение к вопросам и проблемам формирования и развития организационной культуры менеджмента. Зачастую системный подход к развитию организационной культуры подменяется методами авторитарного, жесткого командного менеджмента, использование которого в долгосрочной перспективе обычно вызывает отток наиболее квалифицированной части персонала компаний и устойчивое снижение уровня производительности труда. Кроме того, практически не осуществляется количественная оценка эффективности управления организационной культурой, в том числе в части влияния параметров последней на финансово-экономические показатели деятельности компании.

В рамках социально-политической ситуации 2022 г. во многих российских компаниях усилились кросс-культурные конфликты, обострились деструктивные неформальные механизмы моббинга персонала и иные негативные проявления организационной культуры, в значительной степени связанные с ростом общего уровня напряженности в обществе, в свою очередь обусловленного совместным влиянием продолжающегося пандемийного кризиса, санкционного давления, СВО и мобилизации. Вместе с тем доля затрат на управление организационной культурой, согласно укрупненной оценке, составила в промышленности Российской Федерации в 2021 г. лишь 1,4 % полной себестоимости, чего явно недостаточно для обеспечения прогрессивного управления рассматриваемым процессом в сложившихся социально-экономических условиях¹.

Степень разработанности научной проблемы. Теоретическими аспектами формирования организационной культуры занимались такие отечественные и зарубежные исследователи, как И.Адизес, М.Армстронг, А.П.Балашов, А.В.Блинов, И.В.Грошев, Г.Н.Исаев, В.Л.Макаров, Е.М.Рогова, А.Л.Рыжко, О.Г.Тихомирова, Г.Хакен, С.А.Шапиро, А.В.Якимов и др.

Проблемам структурного анализа организационной культуры в системе менеджмента компании посвящены исследования И.Т.Балабанова, Д.Белла, Р.Бэйрона, А.В.Большова, Т.Бурнса, Дж.Гринберга, П.В.Журавлева, С.А.Карташова, И.В.Катковской, О.О.Ладыгина, Дж.Лайкера, Ф.Лалу, Ч.Макмиллана, Б.З.Мильнера, А.В.Павловой, Г.Сталкера, Г.И.Сенкевича, А.Д.Хайруллиной и др.

Отдельные аспекты оценки эффективности организационной культуры компаний рассматриваются в работах А.Б.Ахметова, М.И.Бухалкова, В.Р.Веснина, Х.Виссемы, Е.И.Голубевой, Л.М.Забириной, М.П.Исаевой, Р.Каплана, Д.Нортон, Е.Г.Козловой и др.

Особенности и проблемы организационной культуры современных компаний Российской Федерации анализируются в исследованиях О.В.Аграмаковой, А.Л.Алешиной, М.И.Богатырева, А.М.Галимова, М.А.Гирлиной, А.Б.Дихтярь,

¹ Российская экономика: проблемы и перспективы. М.: Изд-во Института экономической политики, 2022. С. 362.

Т.П.Заглады, Е.Н.Соболевой, Е.С.Романовой, А.А.Рычковой, Г.А.Сажасовой, Т.О.Соломадиной, А.И.Шинкевича и других ученых.

Проведенный анализ зарубежных и российских источников показал, что вопросы методологии управления организационной культурой остаются объектом активных научных дискуссий. В настоящее время продолжается поиск новых методов и инструментов, которые могут помочь создать систему управления организационной культурой, способную решать современные вызовы и угрозы. Вместе с тем в научной литературе ограничено рассматриваются вопросы количественной оценки эффективности управления организационной культурой современных компаний. Недостаточно проработаны аспекты формирования организационной культуры в части взаимодействия с отдельными категориями персонала организации, привлекаемыми на условиях удаленной занятости. Теоретически не проработаны проблемы управленческого противодействия моббингу (различным формам устойчивой дискриминации) персонала, что существенным образом снижает эффективность развития организационной культуры в целом. Актуальность выбранной темы исследования подтверждается так же необходимостью восполнения пробела методической разработанности и практической применимости инструментов управления развитием организационной культуры компании в современных условиях.

Объектом исследования выступает организационная культура компаний как один из значимых факторов обеспечения эффективности и устойчивости их социально-экономического развития.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе развития организационной культуры современных компаний.

Область исследования. Работа выполнена в соответствии с Паспортом специальности 5.2.6. Менеджмент: пункт 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; пункт 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие; пункт 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура; пункт

18. Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики. Управление нематериальными активами фирмы.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методологических положений и формировании научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы управления развитием организационной культуры современных компаний. В рамках цели исследования выделены следующие **задачи**:

- уточнить содержание понятия и произвести типизацию видов управления организационной культурой;
- сформировать концептуальную модель управления организационной культурой;
- представить метод оценки влияния затрат, связанных с управлением организационной культурой, на параметры финансово-экономической результативности деятельности компании;
- разработать методику комплексной оценки эффективности системы управления организационной культурой;
- предложить инструментарий превентивного управления процессами развития организационной культуры компании.

Гипотеза исследования. Организационная культура является сегодня одним из значимых факторов системы управления компаниями разных форм собственности и отраслей экономики. Было выдвинуто предположение, что управление развитием организационной культуры необходимо оценивать количественно, в комплексе с наиболее значимыми результатами финансово-экономической деятельности компании, а также факторами внутренней и внешней среды. По мнению автора инструменты повышения эффективности управления организационной культурой необходимо разрабатывать сегодня с учетом специфических, обусловленных цифровизацией процессов удаленной занятости, дистанционного отбора и аттестации персонала, внутриорганизационных коммуникаций в социальных сетях. Авторская гипотеза так же рассматривает необходимость превентивного противодействия новым деструктивным тенденциям, таким как внутриорганизационный моббинг.

Методология исследования. В процессе исследования использованы такие методы, как анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, финансовый анализ, метод корреляционно-регрессионного анализа, построение нормативной системы показателей, индексный метод.

Информационная база исследования. Информационную основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам менеджмента организаций, развития организационной культуры управления, противодействия кросс-культурным конфликтам и моббингу персонала. В процессе подготовки и написания диссертационного исследования использованы статистические данные Всемирного Банка, Федеральной службы государственной статистики, результатов социологических исследований по поводу тенденций и проблем развития организационной культуры субъектов хозяйствования экономики Российской Федерации, данные предприятий отечественной электроэнергетической промышленности.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретико-методологических положений и разработке научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления организационной культурой современных компаний. Научная новизна проявляется в следующих полученных соискателем **результатах, выносимых на защиту:**

1. Уточнено содержание организационной культуры, авторская трактовка которой объединяет ее институциональную и экономическую роль, описывает комплексное взаимодействие социальных норм, производственных процессов и затрат, внешних и внутренних факторов, что обосновывает управление организационной культурой в качестве важного фактора цифровой трансформации производства. Уточнение содержания расширяет типизацию управления организационной культурой по специфическому комплексу признаков: инновационность организационной культуры, дифференциация подходов к ее управлению, интеграция с корпоративными механизмами, адаптация сторонних воздействий, научная обоснованность управления; что позволяет классифицировать виды управления с целью выявления и устранения недостатков в системе корпоративного управления (пункт 11 Паспорта специальности 5.2.6, с. 11–17, 47–51).

2. Сформирована концептуальная модель управления организационной культурой, особенностью которой является последовательность решения семи блоков задач различного содержания (субъектных, аналитико-методических и рекомендательных), включающая в 1–2 блоке определение вида организационной культуры; в 3–4 блоке – выбор приемлемого для адаптации внешнего опыта, количественный анализ и оценку экономической эффективности управления организационной культурой; в 5–7 блоке – выявление и противодействие системным рискам; нормативное обеспечение с учетом различных социокультурных и политических условий; что в совокупности обеспечивает организационное развитие компании за счет системной реализации функций управления организационной культурой (пункты 9 и 18 Паспорта специальности 5.2.6, с. 68–79).

3. Представлен метод оценки влияния целевых затрат, связанных с развитием организационной культуры, на параметры финансово-экономической результативности деятельности компании, отличие которого заключается в применении интегрального показателя оптимизации расходов на основе оценки эластичности степени влияния удельных затрат системы управления организационной культурой на показатели рентабельности, производительности труда и инновационной активности, а также определение статистической устойчивости выявленного влияния по параметру коэффициента парной детерминации, в результате чего достигается определение приоритетных направлений управления в соответствии с видом организационной культуры (пункт 6 Паспорта специальности 5.2.6, с. 110–126).

4. Разработана методика комплексной оценки эффективности управления организационной культурой, представляющая авторскую адаптацию метода факторного анализа с применением в единой системе показателей различных аспектов воспроизводства организационной культуры, включающей определение приоритетных направлений и резервов повышения эффективности организационной культуры на основе расчета критерия инверсии рангов, что обеспечивает репрезентативное сравнение эффективности развития организационной культуры различных по масштабу деятельности и отраслевой принадлежности компаний (пункт 6 Паспорта специальности 5.2.6, с. 130–144).

5. Предложен инструментарий превентивного управления процессами развития организационной культуры, основанный на авторской концептуальной модели и результатах апробации разработанной методики комплексной оценки эффективности управления организационной культурой (в части определения приоритетных резервов роста такого рода эффективности по критерию максимума инверсии рангов, используемого в методике), содержащий блок системных угроз и рисков деформации организационной культуры в условиях(виртуализации) цифровизации производства, важнейшими из которых являются угрозы управления организационной культурой деятельности в удаленном доступе и риски моббинга (социально-психологической дискриминации) сотрудников компаний в период организационных изменений. Предложенный инструментарий включает механизм управления организационной культурой персонала, задействованного на условиях удаленной занятости и положения по противодействию моббингу, применение которых дает возможность осуществить превентивное управление конфликтами (пункты 11 и 18 Паспорта специальности 5.2.6, с. 146–163).

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в приращении знаний по управлению организационной культурой, которые позволяют в современных условиях повысить эффективность деятельности компании и превентивно противодействовать конфликтам.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что предлагаемые в работе решения могут быть использованы компаниями различных форм собственности и отраслей экономики для совершенствования системы управления организационной культурой, в том числе активно используя потенциал удаленной занятости персонала.

Апробация работы. основные научные положения и выводы диссертационной работы нашли свое отражение в 10 научных работах общим объемом 7,37 печ. л., в том числе авторский вклад составил 6,17 печ. л. из них 7 публикаций в научных журналах из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук общим объемом 5,39 печ. л., в том числе 4,72 авт. печ. л.,

из них одна статья в рецензируемом издании, которое относится к теме диссертации, но имеет направленность – Экономическая теория. Одна статья опубликована и проиндексирована в библиографической и реферативной базе данных Scopus объемом 1,06 печ. л. (0,53 авт. печ. л.).

Основные результаты исследования докладывались на различных международных и российских конференциях, в том числе, которые проводились в Москве и Афинах (с 2018 по 2021 г.). Теоретические, методологические и методические разработки автора доведены до конкретных научно-практических рекомендаций и нашли применение в деятельности предприятий ООО «ЕнисейЭнергоСервис» и ООО «ЭнергоАудит», что документально подтверждено.

Отдельные положения диссертационного исследования используются в учебном процессе РЭУ им Г.В.Плеханова при разработке и проведении занятий по дисциплине «Современные мировые концепции менеджмента», а также при проведении «Воскресной школы бизнеса» (г. Сатпаев, Казахстан), что подтверждено справками о внедрении.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа изложена на 157 страницах основного текста, содержит 29 таблиц, 25 рисунков, 6 приложений. Список литературы включает 191 наименование.

1 Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой

1.1 Сущность и особенности организационной культуры как экономического понятия

Повышение эффективности функционирования компаний разных форм собственности и видов экономической деятельности прямо зависит от качества формирования и совершенствования организационной культуры. Недостаточное внимание процессам развития организационной культуры может привести к снижению конкурентных позиций компании на отраслевых рынках товаров, работ, услуг.

В общем виде организационная культура задает некую систему координат, объясняющую, почему компания функционирует именно так, а не иначе. Кроме того, она позволяет значительно сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью компании, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

В специальной литературе представлены различные определения экономического понятия «организационная культура». Например, О.Г.Тихомирова предлагает следующее определение: «Под организационной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации... Если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие»¹⁾.

¹⁾ Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. М.: ИН-ФРА-М, 2020. С. 6.

С.А.Шапиро сводит содержание организационной культуры только к системе внутрифирменных традиций¹⁾.

На наш взгляд, в рамках подобного подхода некоторым образом сужается содержание столь многоаспектного понятия, как организационная культура.

В свою очередь, В.Л.Макаров и Г.Б.Клейнер рассматривают организационную культуру как комплекс внутриорганизационных норм социально-экономического поведения и непосредственно вытекающих из их содержания неформальных институтов²⁾.

По нашему мнению, сведение организационной культуры к системе только неформальных норм и институтов организационного поведения является не вполне корректным: на формирование организационной культуры оказывают непосредственное влияние и формальные институты, такие как, например, институт корпоративного управления, институт профессиональных союзов и ряд других.

Н.Стэнфорд трактует организационную культуру как «систему внутриорганизационных коммуникаций, оказывающих влияние на эффективность и стоимость компании»³⁾.

Следует согласиться с Н.Стэнфордом в том, что в современных условиях хозяйствования качество организационной культуры действительно является одним из драйверов динамики финансово-экономической эффективности развития компаний и их рыночной стоимости. Вместе с тем организационная культура скорее представляет собой систему некоторых внутриорганизационных норм и правил поведения, а конкретные внутрифирменные коммуникации являются одной из форм ее внешнего проявления.

Э.Шейн приводит следующее определение: «Организационная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения»⁴⁾.

¹⁾ Шапиро С.А. Организационная культура. М.: КНОРУС, 2017. С. 4.

²⁾ Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. М.: Экономика, 2007. С. 112.

³⁾ Stanford N. Organization culture: getting it right. London: Profile, 2010. P. 7.

⁴⁾ Schein E. Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. P. 8.

В данном определении содержание организационной культуры исследователем трактуется через понятие «сознание организации», которое, на наш взгляд, также является не вполне определенным, однако его сущность Э.Шейн не раскрывает.

По мнению У.Оучи, «организационная культура представляет собой символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях»¹⁾.

На наш взгляд, в данном определении У.Оучи акцентирует внимание в большей степени на некоторых внешних проявлениях организационной культуры, таких как церемонии, и таком достаточно спорном ее элементе, как мифы, в то время как внутреннее содержание исследуемого нами управленческого явления раскрывается в недостаточной степени.

В своем исследовании А.В.Непомнящий называет организационную культуру «фактором, влияющим на эффективность и конкурентоспособность организаций»²⁾.

Данное А.В.Непомнящим определение, на наш взгляд, также носит достаточно общий характер, поскольку, помимо организационной культуры, на эффективность и конкурентоспособность оказывает существенное влияние множество других факторов, которые могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к развитию компании.

В свою очередь, Н.А.Хафизов рассматривает организационную культуру как «способ социальной идентификации персонала и стратегических целей и приоритетов развития организации в целом»³⁾.

На наш взгляд, способ идентификации персонала и компании является одним из значимых составных элементов организационной культуры, но только им содержание исследуемого нами экономического понятия не исчерпывается.

¹⁾ Ouchi W. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge. Reading: Addison-Wesley, 1981. 314 p.

²⁾ Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2011. С. 3.

³⁾ Хафизов Н.А. Проблемы управления процессами формирования организационной культуры // Менеджмент и маркетинг в России. 2019. № 3. С. 71.

Достаточно комплексное определение содержания организационной культуры предлагают О.С.Виханский и А.И.Наумов: «Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через „символические“ средства духовного и материального внутриорганизационного окружения»¹⁾.

На основе сравнительного анализа представленных в специальной литературе подходов автором уточнено содержание организационной культуры компании.

По нашему мнению, организационная культура представляет собой комплекс взаимосвязанных локальных норм (правил, традиций, стандартов организационного поведения и др.) как формального, так и неформального характера, формирующихся на основе институциональных возможностей и ограничений, под влиянием операционных и трансакционных затрат на цели менеджмента персонала и организационного развития, с учетом сложившейся в компании системы внутренних и внешних кросс-культурных коммуникаций.

Отличительные особенности уточненного определения организационной культуры заключаются в следующем:

1) в отличие от ряда представленных в специальной литературе подходов, предлагается рассматривать организационную культуру как комплекс не только неформальных, но и локальных формальных норм и правил (внутриорганизационных положений, должностных инструкций, регламентов поведения персонала в различных ситуациях и т. п.);

2) предлагается рассматривать организационную культуру как процесс, формирующийся и развивающийся под влиянием ряда базовых социально-экономических институтов, а именно:

– институт собственности на средства производства, который определяет характер большинства экономических и управленческих процессов, в том числе

¹⁾ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс /под ред. О.С.Виханского. М.: МГУ, 1995. С. 256.

особенности формирования и развития организационной культуры компаний различного профиля;

– институты судебной системы, определяющие возможности защиты отдельных сотрудников компании (например, в процессе внутриорганизационных конфликтов, при получении травм на производстве и т. п.); соответственно, от степени развитости такого рода институтов также непосредственно зависят параметры организационной культуры компании;

– институт профессиональных союзов, который обеспечивает досудебную защиту прав и законных интересов работников компании и, тем самым, оказывает влияние на возможности последних влиять на развитие компании в целом и совершенствование организационной культуры в частности;

– институт корпоративного управления, обеспечивающий возможности влияния различных групп акционеров, в том числе миноритарных, на организационную культуру компании; при этом данный институт играет особую роль с точки зрения влияния на организационное поведение в случае наличия на предприятии существенных массивов инсайдерской собственности;

3) в уточненном нами определении показано, что организационная культура в значительной мере формируется под влиянием операционных и трансакционных издержек на развитие персонала и совершенствование организационных отношений компании в целом. При этом в соответствии с классическим определением Д.Норта трансакционные издержки представляют собой «любые затраты организации, связанные с обеспечением и защитой прав и отношений собственности и реализацией контрактов»¹⁾. В их состав входят затраты на сбор и обработку экономически и управленчески значимой информации, расходы на обеспечение безопасности компании, возможные убытки, сопряженные с коррупционными рисками и др.²⁾ Соответственно, от управления трансакционными издержками (например, от менеджмента компании в части обеспечения безопасности или противодействия

¹⁾ Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. № 3. С. 6–17.

²⁾ Олейник А.Н. Институциональная экономика. М.: ИНФРА-М, 2020. С. 141.

коррупции со стороны персонала) непосредственно зависит и характер формирования организационной культуры;

4) в уточненном определении отражена непосредственная связь между организационной культурой и различными типами кросс-культурных коммуникаций, характерных в настоящее время для компаний любых форм собственности и отраслей экономики.

Основные особенности уточненного автором определения по сравнению с представленными в специальной литературе подходами к пониманию содержания организационной культуры приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности уточненного определения по сравнению с представленными в специальной литературе подходами к пониманию содержания организационной культуры компании

Особенности уточненного определения организационной культуры	Представленность в теории менеджмента организации
1. В отличие от ряда представленных в специальной литературе подходов, предлагается рассматривать организационную культуру компании как комплекс не только неформальных, но и локальных формальных норм и правил	Данный подход определенным образом отражен в исследованиях О.С.Виханского, А.И.Наумова, Д.В.Кузина, однако в рамках уточненного определения он представлен в более системной форме
2. Предлагается рассматривать организационную культуру как процесс, формирующийся и развивающийся под влиянием ряда базовых социально-экономических институтов	На необходимость учета институтов при формировании организационной культуры указывает Р.Абрамс. Вместе с тем подробно вопросы институционального обеспечения развития организационной культуры компаний в литературе не проработаны
3. Показано, что организационная культура компании в значительной мере формируется под влиянием операционных и транзакционных издержек на развитие персонала	На взаимосвязи организационной культуры и транзакционных издержек в рамках представленных в литературе определений не акцентируется внимание
4. Отражена непосредственная связь между организационной культурой и различными типами кросс-культурных коммуникаций	Отдельные аспекты влияния кросс-культурных особенностей персонала на формирование организационной культуры представлены в работах Э.Шейна, Г.Хофстеде, Н.Адлер и других ученых. Вместе с тем в теории менеджмента данные проблемы обычно рассматриваются достаточно изолированно

Источник: составлено автором.

Организационная культура компании включает в себя следующие основные

элементы¹⁾:

- характер идентификации персонала с ценностями компании, определяющий лояльность кадрового состава к целям и приоритетам развития компании в целом;
- локальные формальные и неформальные нормы организационного поведения;
- стиль руководства, принятый в компании;
- характер влияния низовых групп персонала на возможности корректировки разрабатываемых и утверждаемых управленческих решений;
- внутрифирменные традиции (данный элемент типичен для компаний, имеющих достаточно длительную историю функционирования);
- специфика деловой этики и управленческого этикета и др.

При этом внешние формы проявления организационной культуры достаточно многообразны: корпоративные праздники, стили приветствия сотрудников и руководства, особенности организации материальной и моральной поддержки сотрудникам, оказавшимся в сложной жизненной ситуации, и т. п.

Следует отметить, что понимание значимости фактора организационной культуры принципиально различается в рамках индустриальной и современной (постиндустриальной) парадигм экономического развития. Основные направления такого рода дифференциации роли и места организационной культуры в рамках систем менеджмента компаний приведены на рисунке 1.

Как показано на рисунке 1, в рамках систем менеджмента компаний в пространстве постиндустриальной экономики организационная культура трансформируется в один из ведущих факторов обеспечения эффективности и стоимости компаний различного профиля. Это обуславливает необходимость развития комплексных, научно обоснованных подходов и механизмов к управлению процессами формирования и развития организационной культуры.

¹⁾ Белл Д. Социальные рамки информационного общества // Новая технократическая волна на Западе: сборник: пер. с англ. / сост. и вступ. ст. П.С.Гуревича. М.: Прогресс, 1986. С. 330–342; Большов А.В. Менеджмент: теория и практика. Казань: КФЭИ, 1997. 179 с.



Рисунок 1 – Место организационной культуры в обеспечении эффективности управления компаниями в парадигме индустриальной и постиндустриальной экономики

Источник: составлено автором.

В рамках постиндустриальной парадигмы экономического развития управление организационной культурой можно рассмотреть с позиций таких основных подходов к менеджменту компании, как системный, процессный и проектный. Основное содержание данных подходов применительно к рассматриваемому нами экономическому понятию представлено в таблице 2.

При этом приведенные в таблице 2 основные подходы к управлению организационной культурой тесным образом взаимосвязаны. Так, системный подход обеспечивает организационную и функциональную поддержку реализации проектного подхода к менеджменту организационной культуры, а также инновационных проектов в данной области (проектный подход).

Таблица 2 – Основное содержание системного, процессного и проектного подходов к исследованию организационной культуры компании

Подход к управлению	Рассмотрение менеджмента организационной культуры
1. Системный	Система управления организационной культурой представляет собой комплекс взаимосвязанных функций менеджмента, методов управленческой деятельности, организационных структур и непосредственно вытекающих из них коммуникаций, оказывающих влияние на формирование и совершенствование организационной культуры
2. Процессный	Процесс управления организационной культурой представляет собой последовательность ряда взаимосвязанных социально-экономических процессов, таких как инвестиции в развитие организационной культуры, формирование конкретных корпоративных мероприятий в исследуемой области и т. п.
3. Проектный	Проекты управления организационной культурой включают в себя относительно изолированные комплексы мероприятий по развитию инновационных элементов организационной культуры компании

Источник: составлено автором.

В свою очередь, инструментарий процессного подхода используется в рамках проектирования новых направлений совершенствования организационной культуры и т. д. На основе синтеза указанных управленческих концепций автором выделены основные положения диалектико-инклюзивного подхода к управлению организационной культурой современных экосистем¹⁾.

Прогрессивное развитие организационной культуры компании оказывает непосредственное влияние на эффективность менеджмента в целом. Основные направления такого рода влияния представлены на рисунке 2.

Необходимо отметить, что организационная культура компаний разных форм собственности и видов экономической деятельности взаимосвязана с различными видами потенциала развития компании²⁾ (рисунок 3).

¹⁾ Столяров Н.О. Диалектико-инклюзивный подход к управлению организационной культурой современных экосистем // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 9. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/116287> (дата обращения: 15.10.2022).

²⁾ Рыжко А.Л. Организационные коммуникации. М.: Юрайт, 2018. С. 71; Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 139.

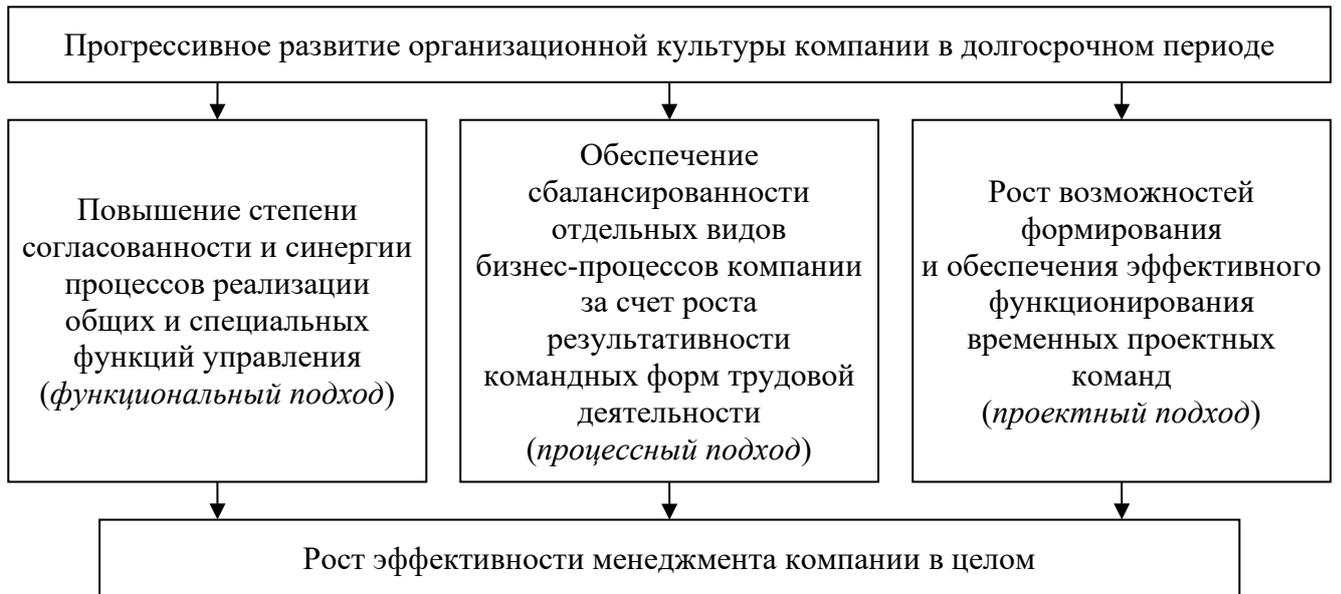


Рисунок 2 – Основные направления влияния организационной культуры на повышение эффективности менеджмента современных компаний

Источник: составлено автором.

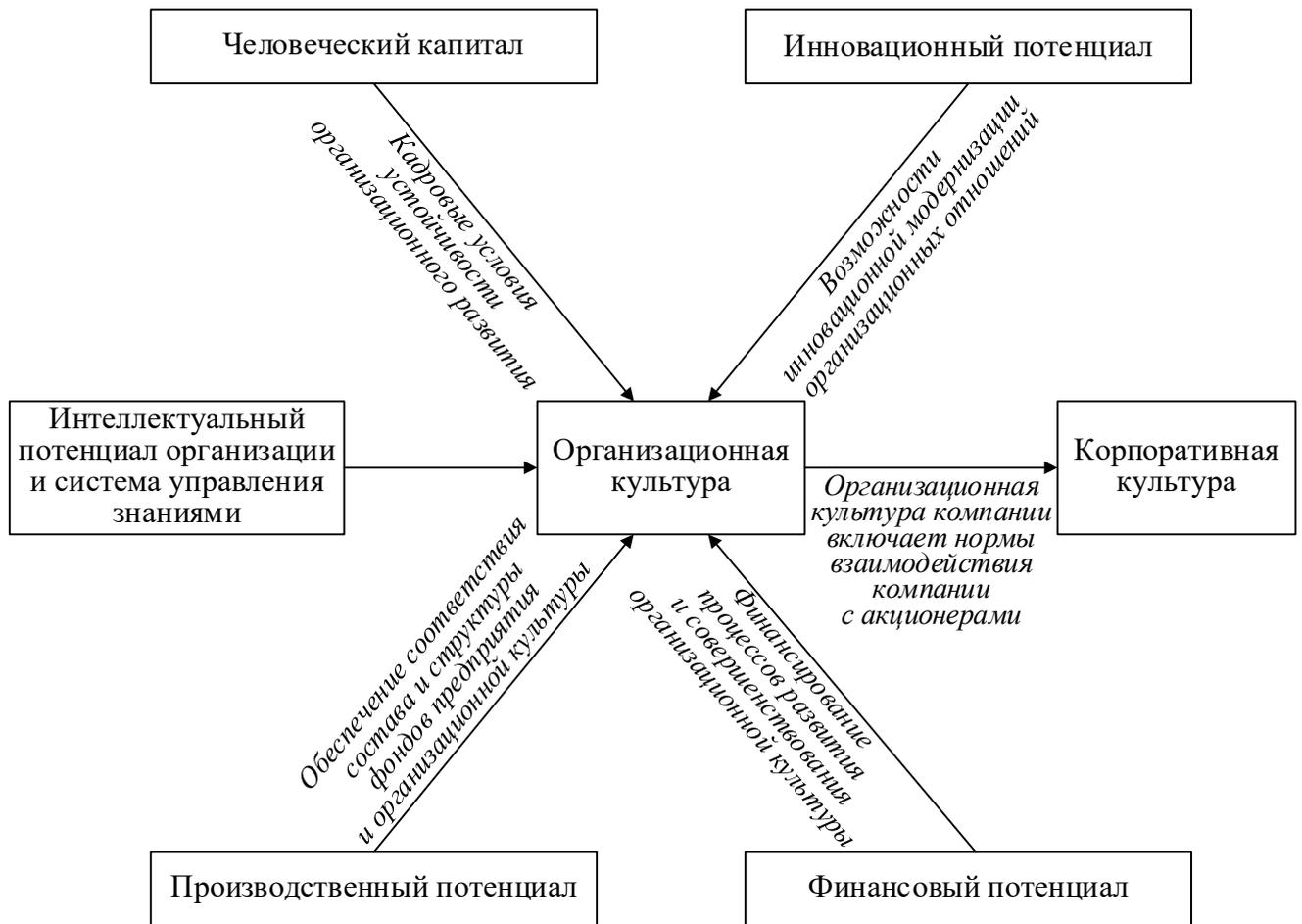


Рисунок 3 – Взаимосвязь организационной культуры с основными видами потенциала развития компании

Источник: составлено автором.

Как показано на рисунке 3, организационная культура современных компаний формируется в результате совместного влияния разных видов экономического потенциала. Ключевую роль в развитии управления созданием и совершенствованием организационной культуры играет качество человеческого капитала компании, которое, в том числе на основании современных технологий управления знаниями компании, трансформируется в ее интеллектуальный потенциал.

Действительно, компании, характеризующиеся высоким интеллектуальным потенциалом сотрудников, а также интенсивным использованием различных групп нематериальных активов в своей деятельности, требуют реализации совершенно иных подходов к управлению процессами развития организационной культуры по сравнению с компаниями с относительно низким уровнем интеллектуального потенциала (например, строительными бригадами, простыми по организации транспортными предприятиями, малыми компаниями сферы розничной торговли и бытовых услуг населению и т. п.).

В свою очередь, финансовый потенциал компании создает условия для осуществления инвестиций в развитие организационной культуры; инновационный потенциал обеспечивает возможности модернизации отдельных ее элементов и т. п.

В целом обеспечение соответствия организационной культуры компании, с одной стороны, и имеющегося у нее финансового, производственного, интеллектуального и инновационного потенциала – с другой, является, по нашему мнению, одной из актуальных задач развития современных систем менеджмента организационной культуры компаний различного масштаба и отраслевой принадлежности.

Следует отметить, что вопросами управления организационной культурой компаний занимались представители различных школ и направлений экономической науки. Основные подходы в данной области систематизированы в таблице 3.

Как показано в таблице 3, негативистский подход к пониманию организационной культуры компаний впервые сформулировал К.Маркс.

Таблица 3 – Особенности рассмотрения организационной культуры в рамках основных школ и направлений экономической мысли

Школа/направление экономической мысли	Основные представители	Особенности анализа организационной культуры компаний
1. Классическая экономическая теория	А.Смит, Ж.-Б.Сэй, Д.Рикардо	Не рассматривалась
2. Экономическая теория К.Маркса		Отрицалась возможность какой-либо производственной культуры в условиях капиталистического способа производства, генерирования прибавочной стоимости, высокого уровня эксплуатации наемного труда, неудовлетворительных условий труда
3. Неоклассическая парадигма	Дж.М.Кейнс, Дж.Хикс, Г.Менш, Р.Солоу, П.Самуэльсон, Н.Калдор, Р.Харрод, А.Файоль, Ф.Тэйлор	Выделение формирования организационной культуры как одного из принципов эффективного управления (А.Файоль). Сугубо технократический подход к пониманию организационной культуры. Отсутствие системного анализа структуры организационной культуры и факторов ее динамики
4. Институционализм	Т.Веблен, Дж.Коммонс, Дж.Гэлбрейт, М.Митчелл, Ф.Ландберг	Анализ влияния системы формальных и неформальных норм и институтов на процессы развития и совершенствования организационной культуры компании
5. Неоинституционализм	Р.Коуз, О.Уильямсон, Д.Норт, Г.Гроссман, Дж.Себастиан, Г.Саймон	Рассмотрение особенностей организационной культуры компании с позиции теории игр, теории транзакционных издержек, теории отраслевых рынков, теории организационных контрактов и др. Развитие социально-психологического подхода к исследованию организационной культуры
6. Экономическая наука СССР	В.С.Немчинов, Л.В.Канторович, Л.И.Абалкин, К.В.Островитянов, А.В.Дорохов и др.	Непосредственно понятие «организационная культура» не использовалось. Тем не менее имели место процессы теоретического обоснования и широкой апробации таких факторов ее обеспечения в плановой экономике, как социалистические соревнования, субботники, системы морального поощрения труда и др.
7. Постнеоклассическая парадигма	И.Ансофф, И.Адизес, Г.Хакен, Г.Бэккер, И.Р.Пригожин, М.Портер, Ф.Котлер, А.Крейг, Р.Каплан, Д.Нортон, Ф.Лалу и др.	Комплексное исследование организационной культуры как одного из основных факторов стратегического развития. Рассмотрение отдельных особенностей развития организационной культуры в рамках концепции так называемых бирюзовых организаций. Попытки интегрировать блок организационной культуры в состав сбалансированной системы показателей компании. Развитие синергетического подхода к исследованию организационной культуры компании

Источник: составлено автором.

По мнению К.Маркса, негативный социально-психологический климат в трудовых коллективах компаний является прямым следствием неоправданно высокой эксплуатации наемного труда и вытекающих из нее распространенных неудовлетворительных условий осуществления трудовой деятельности¹. При этом вариантов решения данной проблемы в рамках капиталистической общественно-экономической формации К.Маркс не видел.

Основы позитивистского подхода к пониманию организационной культуры сформировал один из основоположников административной школы менеджмента, формально относящейся к неоклассической парадигме экономической мысли, А.Файоль. Так, одним из принципов управления А.Файоля является так называемый корпоративный дух (внутриорганизационные ценности, ориентированные на обеспечение сплоченности сотрудников компании в процессе организации и осуществления трудовой деятельности), который вполне можно рассматривать в качестве определенного прообраза организационной культуры в современном понимании исследуемого понятия. При этом А.Файоль указывал на необходимость обеспечения соответствия корпоративного духа и других тринадцати аргументированных им принципов эффективного менеджмента².

В парадигме институциональной и неинституциональной экономики акцент делался как на влиянии норм и институтов на характер формирования и развития организационной культуры, так и на социально-психологических характеристиках рассматриваемого нами экономического явления. Один из ведущих представителей традиционного институционализма Дж.К.Гэлбрейт рассматривал эффективную организационную культуру компании как значимый фактор обеспечения устойчивости развития последней к различным типам институциональных изменений³.

В системе координат неинституциональной экономической науки сформирован широкий круг инструментов, которые могут быть использованы для разнопланового исследования тенденций и проблем управления организационной

¹) Маркс К. Капитал. Критика политической экономии: пер. с нем. М.: АСТ, 2019. С. 329.

²) Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тэйлор, Г.Форд: сборник / сост. Г.Л.Подвойский. М.: Республика, 1992. С. 29.

³) Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество: пер. с англ. М.: АСТ, 2004. 602 с.

культурой компаний, а именно:

– теория игр позволяет рассматривать возможные конфликтные, консенсусные и равновесные состояния (равновесия по Нэшу, по Парето и др.) взаимодействия различных групп компании в процессе управления процессами формирования и совершенствования организационной культуры;

– теория трансакционных издержек обеспечивает возможности исследования состава и структуры трансакционных затрат, связанных с различными аспектами управления организационной культурой, разрабатывать организационно-экономические мероприятия по рационализации их уровня;

– теория контрактов позволяет анализировать процессы развития организационной культуры в качестве своеобразных форм неформальных внутриорганизационных контрактных отношений, характер которых описывается определенными моделями неинституционального плана;

– теория отраслевых рынков дает возможность исследования особенностей отраслевой дифференциации моделей управления организационной культурой компаний.

Как показано в таблице 3, в рамках теории управления народнохозяйственными системами при социализме термин «организационная культура», типичный для западной науки менеджмента, напрямую не использовался. Тем не менее широко распространенное в социалистической экономике понятие «социально-психологический климат в трудовом коллективе» по своему содержанию тесно коррелирует с понятием организационной культуры.

В рамках постнеоклассической парадигмы представлен широкий круг подходов к социально-психологическому исследованию тенденций и проблем развития организационной культуры и формированию научно обоснованных систем управления исследуемым процессом, стратегическому, в том числе синергетическому, анализу организационной культуры, обоснованию возможностей интеграции показателей организационной культуры в состав сбалансированной системы показателей деятельности компании и др.

Так, один из основоположников теории стратегического менеджмента,

являющейся составной частью постнеоклассической парадигмы экономического анализа, И.Ансофф включал организационную культуру в состав наиболее значимых параметров развития стратегических зон хозяйствования (СЗХ) производственных компаний¹⁾. М.Портер учитывал параметры организационной культуры при формировании конкурентного профиля компании на отраслевых рынках товаров, работ, услуг²⁾. И.Адизес рассматривал фактор возможности позитивно влиять в долгосрочной перспективе на формирование эффективной организационной культуры компании в качестве одной из ключевых компетенций современного руководителя³⁾.

Р.Каплан и Д.Нортон предлагают включать параметры организационной культуры в качестве одной из характеристик внутренних процессов развития компании в рамках сформированной ими методологии ССП⁴⁾. Вместе с тем указанные представители постнеоклассического направления экономической науки не конкретизируют состав конкретных показателей, характеризующих различные аспекты управления организационной культурой, а также алгоритм их балансировки с другими блоками показателей развития компании, такими как блок рыночной позиции, блок финансовой деятельности и блок инновационной активности.

Кроме того, одним из направлений исследования процессов развития организационной культуры в рамках постнеоклассической парадигмы экономической науки является оценка ее влияния на эффективность и стоимость компании. В целом, достаточно сложно корректно количественно оценить вклад организационной культуры управления в формирование эффективности и стоимости современных компаний. Тем не менее в специальной литературе⁵⁾ представлена укрупненная оценка такого рода (рисунок 4).

¹⁾ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 413 с.

²⁾ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. 608 с.

³⁾ Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.

⁴⁾ Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 482 с.

⁵⁾ Сушков В.В. Проблемы совершенствования кросс-культурных коммуникаций // Проблемы экономики и управления. 2019. № 7. С. 51–52.

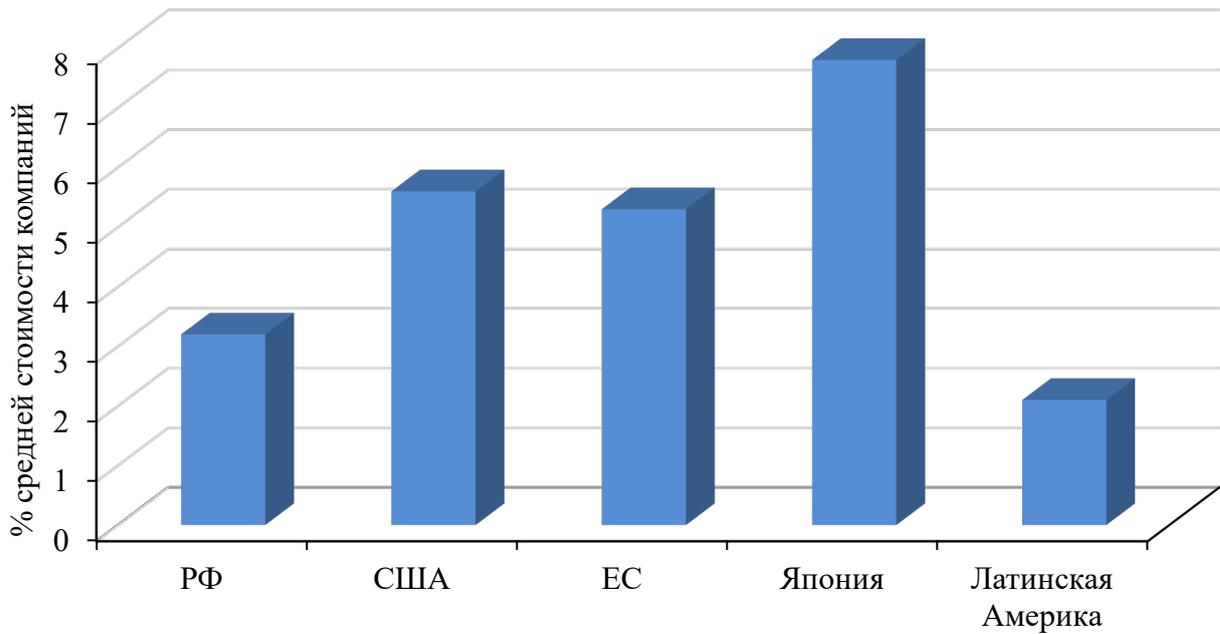


Рисунок 4 – Укрупненная оценка среднего вклада организационной культуры в формирование стоимости компаний ряда государств и регионов мира, 2019 г.
Источник: составлено автором.

Как показано на рисунке 4, наиболее существенный средний вклад организационной культуры в формирование стоимости компаний характерен для экономической системы современной Японии. По нашему мнению, такая пропорция связана со спецификой японского менталитета, в частности, с традиционной высокой лояльностью кадров корпоративным ценностям, сохранением ряда элементов сугубо национального института «пожизненного найма».

Что же касается современной экономики Российской Федерации, то средний вклад организационной культуры отечественных компаний в формирование их рыночной стоимости сопоставим со средним по экономикам развивающихся государств Латинской Америки и почти в два раза меньше американских и европейских пропорций в данной области.

В соответствии с положениями постнеоклассической парадигмы, в формировании современных научно обоснованных систем управления организационной культурой персонала существенная роль принадлежит фактору кросс-культурности. На принципиальное значение данного фактора в процессе совершенствования организационной культуры указывают, в частности, такие отечественные и

зарубежные исследователи, как М.Армстронг¹⁾, Д.Белл²⁾, А.В.Галиновский³⁾ и др. Собственно, свойство кросс-культурности включено в уточненное нами определение организационной культуры компании.

В специальной литературе по управлению организациями отсутствует единое понимание сущности кросс-культурности как социально-экономического понятия. Так, А.П.Егоршин рассматривает кросс-культурность исключительно в контексте национально-этнических различий в сфере управления персоналом⁴⁾. Подобный подход представляется несколько узким, ограничивающим возможности рассмотрения кросс-культурного фактора в процессе организационного развития и совершенствования организационных отношений. Более комплексным представляется подход Е.М.Роговой, в рамках которого кросс-культурность рассматривается в качестве «системы ментальных различий между различными представителями организационных групп, обусловленных как различиями в объективных демографических параметрах, так и разным восприятием ключевых социальных ценностей»⁵⁾.

В соответствии с подходом Е.М.Роговой нами систематизированы основные типы кросс-культурности, имеющие место в процессе управления организационной культурой современных компаний (таблица 4).

Таблица 4 – Основные типы кросс-культурности, имеющие место в рамках управления организационной культурой современных компаний

Тип кросс-культурности организации	Основные направления влияния на организационную культуру современных компаний
1. Этническая	Наличие латентных этнических конфликтов способно обеспечить как резкое снижение эффективности организационной культуры, так и дезорганизацию экономического развития компании в целом
2. Возрастная	Возможные противоречия в данной области могут привести к моббингу персонала по возрастному признаку (молодых сотрудников и лиц предпенсионного возраста) и ухудшить развитие организационной культуры в целом

¹⁾ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 327 с.

²⁾ Белл Д. Социальные рамки информационного общества // Новая технократическая волна на Западе: сборник: пер. с англ. / сост. и вступ. ст. П.С.Гуревича. М.: Прогресс, 1986. С. 330–342.

³⁾ Галиновский А.В. Организационная культура управления. М.: ИНФРА-М, 2018. 284 с.

⁴⁾ Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 1997. 605 с.

⁵⁾ Рогова Е.М. Организационная культура управления. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2017. С. 179.

Тип кросс-культурности организации	Основные направления влияния на организационную культуру современных компаний
3. Обусловленная социальной дифференциацией	Может оказывать влияние на организационную культуру в случае наличия выражено несправедливых, не соответствующих с трудовым вкладом систем оплаты труда в компании
4. По признаку рождения	Достаточно типична для ряда южных и восточных регионов Российской Федерации, в которых распространены клановые социально-экономические процессы, отражающиеся и на деятельности компаний различного профиля
5. Обусловленная политическими ценностями	Может иметь место и влиять на организационное развитие в случае устойчивой дифференциации общества в целом по признаку политических убеждений (например, во многих современных крупных компаниях США есть устойчивые внутренние группы «трампистов» и «антитрампистов» ¹⁾)

Источник: составлено автором.

В целом проблема управления кросс-культурными коммуникациями в процессе развития организационной культуры современных компаний является достаточно комплексной, носит многоаспектный характер. Данная проблема, помимо теории управления и организации, рассматривается также в рамках научного инструментария современной социологии и психологии.

Для исследования современных тенденций и проблем управления организационной культурой компаний различного профиля целесообразно использовать синтез инструментария институциональной, неинституциональной и постнеоклассической парадигм экономической мысли. Кроме того, на наш взгляд, для рыночных условий хозяйствования возможно использование и отдельных элементов опыта формирования организационной культуры в практике компаний социалистической экономики: например, модифицированных механизмов социалистического соревнования; широкой практики неформальной моральной и материальной помощи членам трудового коллектива, оказавшимся в сложной жизненной ситуации; комплексной поддержки ветеранов компаний после выхода на пенсию и т. п.

¹⁾ Ефимов И. Сумерки Америки: саркома благих намерений. СПб.: Лимбус-Пресс, 2016. С. 175.

1.2 Система методов оценки эффективности организационной культуры компании

Качество формирования и развития систем управления организационной культурой современных компаний непосредственно зависит от корректности оценки уровня ее эффективности. Необходимо отметить, что, как правило, исследование эффективности менеджмента организационной культуры сводится к социологической или экспертной оценке¹⁾, чего, на наш взгляд, явно недостаточно. В связи с этим автором систематизированы основные группы методов исследования эффективности организационной культуры, которые могут быть применены в современной практике хозяйствования (таблица 5). Достоинства и недостатки такого рода методов также комплексно отражены в одной из научных публикаций автора диссертационного исследования²⁾.

Таблица 5 – Основные методы оценки эффективности организационной культуры компании

Метод	Основное содержание
1. Социологический анализ	Опрос или анкетирование различных групп респондентов относительно эффективности организационной культуры, тенденций и проблем ее обеспечения, факторах роста
2. Экспертная оценка	Индивидуальная или коллегиальная оценка эффективности организационной культуры управления квалифицированными отраслевыми экспертами
3. Финансовый анализ	Анализ абсолютных или относительных показателей, характеризующих различные аспекты финансового обеспечения системы управления организационной культурой
4. Исследование показателей, основанных на дисконтировании	Приведение будущих денежных потоков компании к текущей стоимостной оценке посредством использования инструментария дисконтирования по некоторой ставке (норме дисконта). Оценка инвестиций в развитие организационной культуры как особого инвестиционного проекта

¹⁾ Алешина Л.А., Заглада Т.П. Исследования организационной культуры предприятия // Молодой ученый. 2016. № 18(122). С. 222–227.

²⁾ Столяров Н.О. Развитие методического инструментария оценки эффективности организационной культуры управления // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7, № 2. С. 247–256.

Метод	Основное содержание
5. Стоимостной подход	Методы, предполагающие, что увеличение стоимости компании является одним из наиболее значимых критериев повышения эффективности ее развития. Оценка влияния организационной культуры на стоимость компании
6. Корреляционно-регрессионные модели	Статистическая оценка взаимосвязи показателей, которые характеризуют различные аспекты развития системы управления организационной культурой. Использование одно- или многофакторных статистических моделей
7. Сбалансированная система показателей	Балансировка нескольких групп показателей, характеризующих разные аспекты обеспечения эффективности развития компании, формирование на этой основе интегральной оценки эффективности, включение блока критериев развития организационной культуры в состав ССП
8. Методы теории игр	Использование данной группы методов неинституциональной экономической науки для исследования эффективности организационной культуры на основании обеспечения различных форм равновесных состояний групп экономических субъектов, имеющих отношение к компании (производственных рабочих, менеджмента, внешних контрагентов, оказывающих влияние на организационную культуру и т. п.)

Источник: составлено автором.

Каждый из представленных в таблице 5 методов оценки эффективности управления организационной культурой имеет как определенные достоинства, так и ограничения использования в практике хозяйствования. Остановимся на них более подробно.

Так, социологические методы представляют собой оценку широкими группами респондентов отдельных параметров и проблем обеспечения эффективности управления организационной культурой. Такими группами респондентов могут выступать члены трудового коллектива, акционеры компании и т. п. Социологическое исследование эффективности развития организационной культуры может осуществляться в следующих основных формах:

– опрос респондентов, как правило, осуществляемый по сравнительно небольшому перечню вопросов, ответы на которые не требуют глубоких знаний об особенностях и проблемах развития компании в целом и особенностях управления организационно культурой в частности;

– письменное анкетирование, которое представляет собой, как правило, несколько расширенный вариант устного социологического опроса;

– метод глубинного интервью, при котором обычно респонденты отвечают на достаточно широкий круг вопросов; количество опрашиваемых при этом меньше, чем при опросе или анкетировании.

По своей сущности социологические методы представляют собой оценку не собственно эффективности управления организационной культурой, а некоторого усредненного мнения об эффективности. При этом такое мнение может быть относительно искажено в силу ряда причин, таких как некорректное определение выборочной совокупности для социологического исследования, недостаточно качественно проработанные и составленные анкета или опросник, заведомо искаженные ответы отдельных категорий респондентов (последнее может иметь место, например, при опросе членов трудового коллектива, часть которых может испытывать страх перед представителями администрации компании).

В рамках методов экспертного оценивания, в отличие от инструментария социологических исследований, осуществляется анализ мнения не широких групп респондентов, а относительно узкого круга квалифицированных отраслевых экспертов, достаточно компетентных в рассматриваемой проблеме, относительно глубоко знакомых с тенденциями и проблемами развития как самой компании, так и отрасли народного хозяйства, к которому она относится. При этом в качестве экспертов могут выступать как сотрудники самой компании (как правило, на условиях анонимности), так и сторонние профессиональные консультанты, а также, например, педагоги профильных отраслевых вузов, сотрудники органов государственного регулирования тех сфер деятельности, к которым относится исследуемая компания, и т. п.

Экспертная оценка эффективности управления организационной культурой может осуществляться квалифицированными специалистами как индивидуально, независимо друг от друга, по некоторой унифицированной шкале исследования эффективности, так и коллегиально, совместно. Следует отметить, что в теории экспертной оценки тенденций и проблем социально-экономического развития сформирован достаточно широкий круг методов коллегиального экспертного оценивания, таких как методы мозгового штурма, метод Дельфи и др.¹⁾ При этом важными

¹⁾ Батранова Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия. М.: Логос, 2009. 344 с.

условиями качества экспертного оценивания эффективности деятельности компании являются не только высокий уровень квалификации отраслевых экспертов, но и их добросовестность, минимизирующая в процессе экспертного оценивания риск утечки конфиденциальной информации о развитии организационной культуры компании.

Финансовый анализ достаточно широко применяется для исследования тенденций, проблем и факторов обеспечения эффективности развития компаний различных форм собственности и видов экономической деятельности. Основными методами в рамках финансового анализа исследования эффективности управления организационной культурой являются:

- анализ динамики валовых и удельных затрат на цели управления организационной культурой;
- оценка динамики структуры затрат на управление организационной культурой компании;
- интеграция методов финансового анализа эффективности развития организационной культуры компании и инструментария стратегического анализа её позиций на отраслевых рынках сбыта.

Одним из основных условий качества применения инструментария финансового анализа для целей исследования эффективности развития организационной культуры компании является репрезентативность исходной информационной базы – форм финансовой отчетности компании. К сожалению, в современных российских условиях хозяйствования такого рода репрезентативность, особенно в отношении показателей валовой и чистой прибыли компаний, имеет место далеко не всегда.

Стоимостной подход предполагает, что организационная культура является одним из значимых драйверов формирования стоимости компании. В рамках стоимостного подхода к оценке эффективности управления организационной культурой компании могут быть использованы такие основные методы, как доходный подход к оценке стоимости бизнеса, сравнительный (аналоговый) подход, затратный подход к исследованию стоимости, который может быть представлен в таких вариантах, как метод расчета чистых активов и метод ликвидационной стоимости

компании. При этом важно оценить изолированное от других внутренних и внешних финансовых и управленческих факторов влияние организационной культуры на динамику стоимости компании.

В системе координат корреляционно-регрессионного анализа осуществляется построение одно- или многофакторных корреляционно-регрессионных моделей, позволяющих оценить, соответственно, индивидуальное или совместное влияние различных факторных переменных, например затрат, на развитие системы управления организационной культурой, на тенденции изменения эффективности развития компании. При этом в качестве результирующей переменной эффективности деятельности компании могут использоваться показатели рентабельности, оборачиваемости, стоимости компании и т. д.

Наиболее распространенные варианты однофакторных моделей корреляционно-регрессионного анализа в общем виде систематизированы на рисунке 5 ($E = f(A)$).

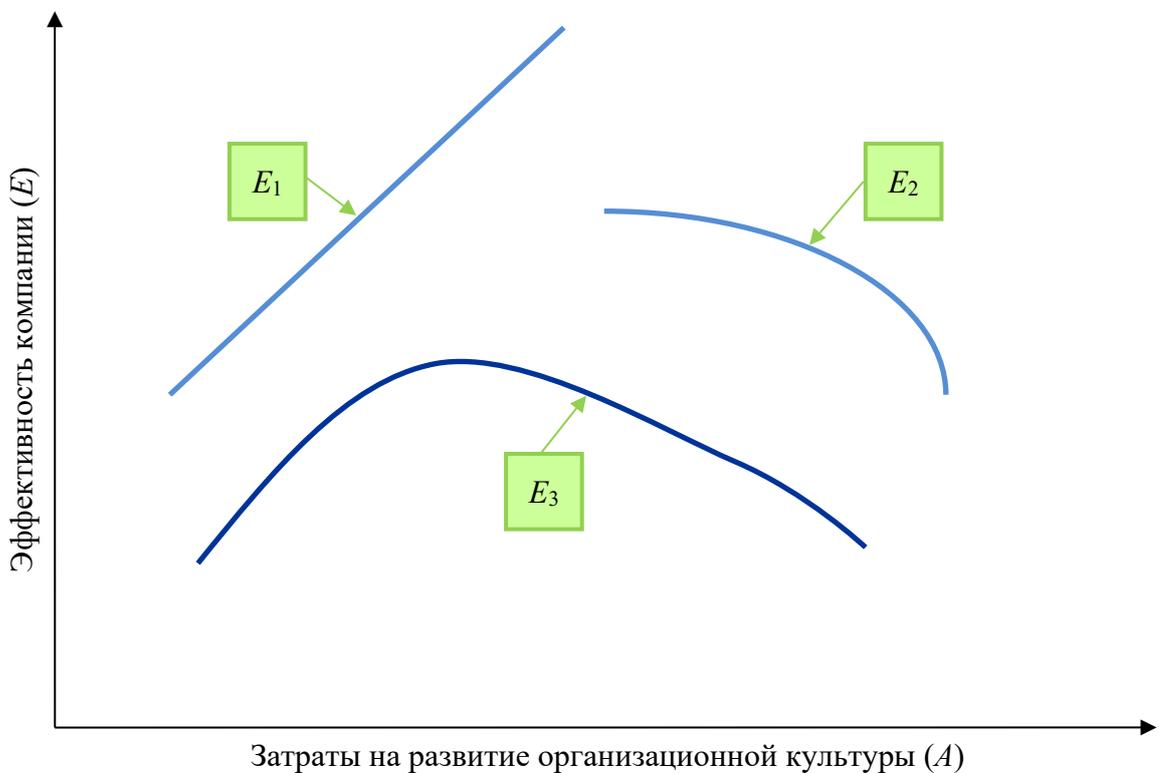


Рисунок 5 – Основные варианты функций однофакторного анализа эффективности затрат на управление организационной культурой компании

Источник: составлено автором.

Как показано на рисунке 5, наиболее предпочтительной с точки зрения обеспечения эффективности развития компании является функция вида E_1 , при которой прослеживается устойчивое прямое влияние фактора затрат в развитие организационной культуры на рост общей эффективности развития компании. При этом подобная функция может быть как эластичной, так и неэластичной. Неэффективным является вариант функции E_2 , при котором имеет место отрицательное (обратное) влияние фактора на результативную переменную. Функция подобного вида может свидетельствовать о наличии неэффективного использования соответствующего фактора производства и, соответственно, о необходимости реорганизации, качественного повышения эффективности системы управления организационной культурой. Наконец, возможен также вариант параболической функции влияния факторной переменной на динамику эффективности развития компании (E_3). В рамках функции данного вида важно определить наиболее предпочтительную, оптимальную величину затрат на цели управления организационной культурой, при которой осуществляется максимизация уровня финансово-экономической эффективности развития компании.

Апробируем метод однофакторного регрессионного анализа на материалах группы государств G7 и БРИКС, которые в 2018 г. формировали суммарно свыше 81 % мирового ВВП. Оценим влияние удельных затрат компаний данных государств на такой интегральный показатель результативности управления персоналом в экономике государства, как средний коэффициент текучести кадров.

При этом в состав затрат на управление организационной культурой компании обычно включаются:

- расходы на косвенное материальное стимулирование персонала (индивидуальная материальная помощь, расходы на санаторно-курортное лечение, финансирование корпоративных пенсий, компенсация части расходов сотрудников на питание в столовой и т. п.);
- затраты компании на дополнительное образование и повышение квалификации сотрудников;
- фонд оплаты труда психолога (психологической службы) компании

и аналогичных специалистов с начислениями, расходы на организацию их рабочих мест;

– затраты на организационное проектирование и управление организационными изменениями;

– расходы на оплату услуг сторонних консультантов в сфере управления организационной культурой.

Соответственно, удельные затраты на цели управления организационной культурой представляют собой отношение суммарных приведенных выше расходов к себестоимости товаров, работ, услуг в экономике государства в целом.

Исходные данные для построения корреляционно-регрессионной функции приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика удельных затрат на управление организационной культурой и среднего коэффициента текучести кадров государств G7 и БРИКС, 2020 г.

Государство	Затраты на организационную культуру, % к себестоимости компаний	Средний коэффициент текучести кадров
Бразилия	0,7	0,26
Великобритания	1,7	0,17
Германия	2,4	0,15
Италия	1,7	0,18
Канада	2,7	0,13
Китай	1,4	0,16
Российская Федерация	1,2	0,22
США	2,5	0,17
Франция	2,2	0,15
ЮАР	0,7	0,24
Япония	2,9	0,12

Источник: составлено автором по данным Института экономической политики.

Как показано в таблице 6, средний уровень удельных затрат на цели управления организационной культурой в Российской Федерации существенно ниже значений аналогичного показателя для ведущих государств с рыночной экономикой, в первую очередь Японии, Канады, США. По нашему мнению, данная ситуация связана в первую очередь с распространенной практикой экономии затрат на развитие персонала и совершенствование управления организационной культурой в большинстве отечественных компаний: отсутствием в их рамках корпоративной психологической службы, экономией расходов на организационное проектирование и консультационное обслуживание в данной области и т. п.

На основе данных таблицы 6 построена экономико-статистическая функция влияния удельных затрат на средний коэффициент текучести кадров в экономике (рисунок 6). Данная функция является достаточно статистически репрезентативной, о чем свидетельствует высокое значение коэффициента парной детерминации (R^2).

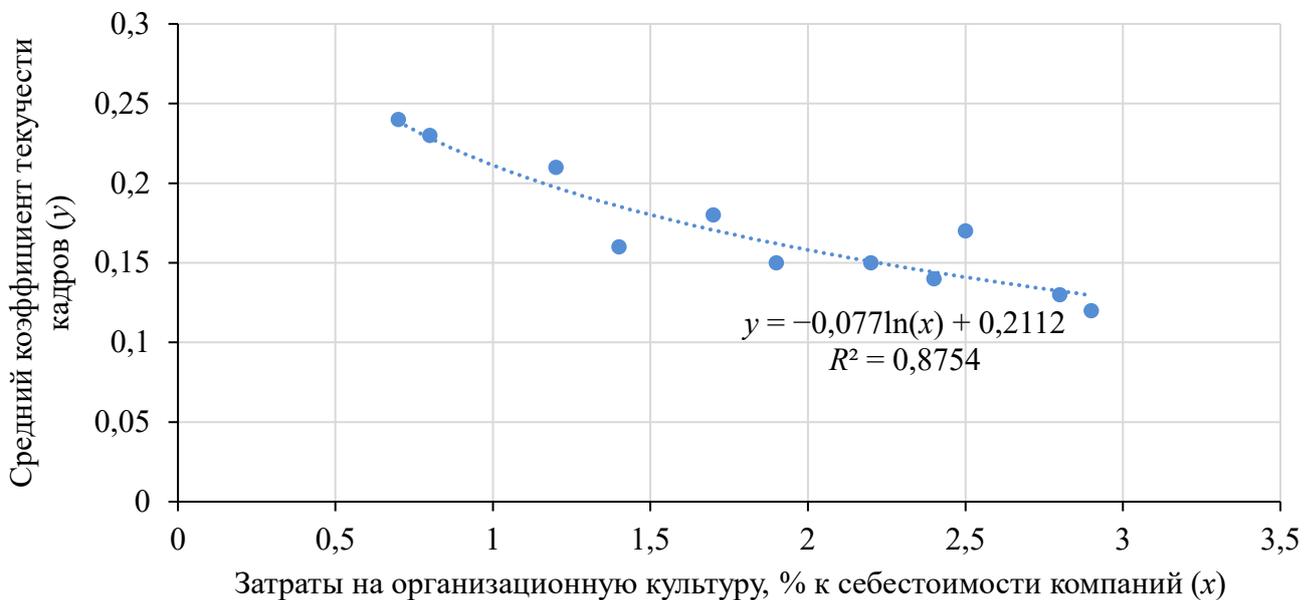


Рисунок 6 – Экономико-статистическая функция влияния удельных затрат на управление персоналом на средний коэффициент текучести кадров в государствах G7 и БРИКС, 2020 г.

Источник: составлено автором по материалам собственных исследований. Данная функция несколько отличается от теоретически оптимального вида, представленного на рисунке 5, поскольку критерием эффективности изменения коэффициента текучести кадров является не максимизация, а минимизация.

Как следует из функции, приведенной на рисунке 6, имеет место статистически устойчивое обратное влияние удельных затрат на цели управления организационной культурой на уровень коэффициента текучести кадров. Более того, построенная логарифмическая функция имеет отрицательный маржинальный эффект, что свидетельствует о том, что при низких значениях удельных затрат на цели управления организационной культурой (менее 1,5 % себестоимости благ в экономике) коэффициент текучести кадров начинает увеличиваться ускоренными темпами.

Наиболее распространенными вариантами многофакторных экономико-статистических функций исследования эффективности управления организационной культурой компании выступают аддитивная и мультипликативная, имеющие, соответственно, следующий общий вид:

$$E = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n; \quad (1)$$

$$E = a_0 \cdot x_1^{a_1} \cdot x_2^{a_2} \cdot \dots \cdot x_n^{a_n}, \quad (2)$$

где E – эффективность управления организационной культурой компании;

x_1, x_2, \dots, x_n – факторы обеспечения эффективности развития, которые по отношению к исследуемой компании могут быть как внутренними, так и внешними;

a_1, a_2, \dots, a_n – значения коэффициентов при факторных переменных построенной экономико-статистической функции;

n – общее количество факторов, включенных в состав общей модели многофакторного анализа эффективности управления организационной культурой компании.

По мнению, в частности, Л.И.Лопатникова, мультипликативная функция исследования эффективности развития экономических систем в целом и компаний в частности является, при прочих равных условиях, более репрезентативной по сравнению с аддитивной¹⁾.

В любом случае общими требованиями к использованию корреляционно-

¹⁾ Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / под ред. Г.Б.Клейнера. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2003. С. 367.

регрессионного анализа в процессе исследования эффективности развития организационной культуры компании являются:

- релевантность, достоверность исходной информационной базы анализа;
- достаточно большое количество наблюдений, позволяющих построить статистически достоверную регрессионную модель (не менее 7–8 периодов);
- наличие удовлетворительных значений статистических оценочных параметров, таких как коэффициенты корреляции, детерминации, критерии Фишера и Стьюдента.

Относительно недавно, в начале 2000-х годов, американскими исследователями Р.Капланом и Д.Нортоном был обоснован такой комплексный метод исследования эффективности компаний, как сбалансированная система показателей (ССП)¹⁾. В рамках SSP, по крайней мере ее канонического варианта, выделяются следующие четыре блока показателей, характеризующие различные аспекты обеспечения эффективности развития компаний различного профиля:

- блок рыночной позиции компании, в наиболее общем виде отражающий уровень ее конкурентоспособности;
- блок финансового обеспечения деятельности компании;
- блок внутренних процессов развития компании, включая параметры её организационной культуры;
- блок инновационной деятельности, формирующий предпосылки для обеспечения эффективности развития компании в долгосрочном периоде.

Соответственно, SSP предполагает, что эффективное развитие компании может быть достигнуто только при достаточно сбалансированном состоянии взаимодействия основных производственных, управленческих и финансовых процессов, которые опосредуются соответствующими показателями. При этом определенную методическую сложность представляет сама технология балансировки различных по размерности групп финансово-экономических показателей деятельности компании. Направления влияния организационной культуры на развитие SSP

¹⁾ Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 482 с.

российских компаний рассмотрены в п. 3.1 диссертации.

В рамках теории игр эффективность понимается специфическим образом: как степень долгосрочного равновесия интересов и экономических стратегий развития разных групп экономических субъектов, имеющих то или иное отношение к развитию компании, – корпуса менеджеров, акционеров, наемных работников, кредиторов, профильных органов государственной власти и т. п. При этом возможны такие основные варианты взаимодействий экономических субъектов, как компромисс, консенсус, реализация доминирующей стратегии, равновесие по Парето, равновесие по Нэшу и др.

Таким образом, в современной теории и практике исследования эффективности управления организационной культурой могут быть использованы методы как неоклассической экономической науки (финансовый анализ, исследование эффективности на основании показателей дисконтирования), так и институционализма (экспертный метод) и неинституционализма (теория игр). В идеале различные методы целесообразно использовать во взаимосвязи и взаимодополнении, что повышает степень комплексности и достоверности исследования эффективности менеджмента организационной культуры.

На основании количественного анализа эффективности развития организационной культуры компании могут быть определены наиболее предпочтительные методы ее дальнейшего формирования и совершенствования¹⁾. Основные группы методов формирования организационной культуры систематизированы в таблице 7.

Таблица 7 – Основные методы формирования организационной культуры компании

Метод формирования организационной культуры	Основные достоинства метода	Недостатки метода
Формирование организационной культуры силами самой компании	Возможность комплексного учета индивидуальных особенностей компании при формировании организационной культуры	Возможный недостаток компетенций специалистов компании для научно обоснованного формирования эффективной организационной культуры

¹⁾ Забирова Л. М. Стратегическое управление персоналом организации. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. С. 59.

Метод формирования организационной культуры	Основные достоинства метода	Недостатки метода
Привлечение для формирования организационной культуры консалтинговых компаний	Наличие у консультантов компетенций и опыта в сфере формирования и совершенствования организационной культуры	Риск утечки конфиденциальной, значимой для компании информации при недобросовестном управленческом консультировании
Бенчмаркинг успешных отраслевых практик формирования организационной культуры	Учет передовых практик формирования организационной культуры ведущих компаний отрасли	Сложность получения релевантной информации о внутренних нюансах формирования организационной культуры отраслевых лидеров

Источник: составлено автором.

Таким образом, как показано в таблице 7, к использованию услуг отраслевых консультантов в процессе формирования и совершенствования организационной культуры следует прибегать только при условии юридического комплексного оформления ответственности консультантов за утечку конфиденциальной коммерческой информации. Бенчмаркинг же передового опыта в части формирования и совершенствования организационной культуры целесообразен при условии наличия точной и полной информации об особенностях организационной культуры компаний – отраслевых лидеров.

1.3 Типизация видов управления организационной культурой компании

Несмотря на наличие достаточно широкого круга отечественных и зарубежных исследований по вопросам управления организационной культурой компаний, в специальной литературе недостаточно, на наш взгляд, проработан вопрос типизации видов менеджмента в данной области. Например, Дж.Гринберг и Р.Бэйрон дифференцируют управление организационной культурой компании исключительно на стратегическое, тактическое и оперативное¹⁾. Е.И.Голубева классифицирует

¹⁾ Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике: пер. с англ. М.: Вершина, 2004. С. 78.

организационную культуру современных компаний на тоталитарную, авторитарную и демократическую и с этой точки зрения рассматривает особенности управления каждым из ее видов¹⁾.

Для восполнения данного теоретического пробела нами предлагается типизация видов управления организационной культурой современных компаний в разрезе значимых экономических и менеджеральных признаков (таблица 8).

Таблица 8 – Типизация видов управления организационной культурой современных компаний

Классификационный признак	Виды управления организационной культурой
1. Реагирование на общеэкономические и отраслевые новации в сфере менеджмента организационной культуры	– реактивное; – активное; – превентивное
2. Инновационность системы управления организационной культурой	– традиционное (неинновационное); – формально инновационное; – содержательно инновационное
3. Дифференциация подходов к управлению организационной культурой в рамках компании	– недифференцированное; – дифференцированное в разрезе различных категорий персонала
4. Интеграция с корпоративными механизмами	– интегрированное с корпоративными механизмами; – дезинтегрированное с корпоративными механизмами и институтами
5. Использование услуг сторонних консультантов в процессе совершенствования организационной культуры	– осуществляемое исключительно силами самой компании; – основанное на иррегулярном использовании услуг сторонних консультантов; – базирующееся на постоянном использовании услуг внешних консультантов и экспертов
6. Степень научной обоснованности управления организационной культурой	– основанное преимущественно на интуиции руководства; – основанное на общих принципах экономической логики и элементарных расчетах; – основанное на системном использовании экономико-математических методов и моделей

Источник: составлено автором по материалам собственных исследований.

¹⁾ Голубева Е.И. Корпоративная культура: экология внутри компании // ELLE бизнес. 2012. № 5. С. 17.

Как показано в таблице 8, в зависимости от степени реагирования системы управления организационной культурой компании на отраслевые новации в данной сфере (новые подходы к управлению персоналом, организации косвенного стимулирования труда, психологического консультирования кадров и т. п.) предлагается дифференцировать исследуемый процесс на реактивное, активное и превентивное управление. Так, реактивное управление предполагает использование передового опыта других компаний (бенчмаркинг) с определенным, порой достаточно существенным, временным лагом. Подобный подход к управлению организационной культурой является наиболее консервативным, относительно малорискованным, однако он чреват устареванием форм и методов управления и соответствующим оттоком части квалифицированного персонала.

Активное управление предполагает оперативное реагирование компании на отраслевые новации в сфере развития систем менеджмента организационной культуры. Наконец, превентивное управление основывается на прогнозе наиболее потенциально перспективных форм управления процессами формирования и развития организационной культуры и опережающем внедрении их в практику хозяйствования. При подобном подходе компания может стать отраслевым лидером в сфере развития инноваций в области организационной культуры, привлечь на данной основе квалифицированный персонал компаний-конкурентов. Превентивное управление организационной культурой представляет собой наиболее сложный, но в то же время потенциально эффективный вариант.

В зависимости от степени инновационности предлагается дифференцировать управление организационной культурой компании на традиционное (неинновационное), формально и содержательно инновационное. Отличие инновационного от традиционного управления процессами развития организационной культуры проявляется в том, что первое характеризуется достаточно интенсивными изменениями исследуемого процесса, при этом второе – выраженным консерватизмом.

Вместе с тем, как отмечает, в частности, А.Б.Ахметов управление организационной культурой многих современных российских компаний является

инновационным только формально¹⁾. В такого рода компаниях могут приниматься стратегии организационного развития, затрагивающие аспекты управления организационной культурой, но они зачастую носят сугубо презентационный характер; содержательные же инновации в рамках исследуемого направления менеджмента практически не внедряются.

С точки зрения дифференцированности методов менеджмента управление организационной культурой может быть недифференцированным (общим для всех групп персонала компании) либо дифференцированным. Дифференцированное управление является потенциально более эффективным при условии, что его использование не ведет к действию дискриминационных механизмов в сфере кадрового менеджмента.

Актуальной представляется классификация видов управления организационной культурой с точки зрения его интеграции с корпоративными механизмами развития компании. Так, тесно интегрированное с корпоративными механизмами управление организационной культурой предполагает активное участие акционеров компании, в том числе миноритарных, в исследуемом процессе. При этом повышается объективность и комплексность совершенствования механизмов управления организационной культурой.

С точки зрения использования услуг сторонних консультантов предлагается дифференцировать управление организационной культурой на осуществляемое преимущественно силами самой компании либо использующее возможности внешнего консалтинга на системной (постоянной) либо ситуативной (иррегулярной) основе. В связи с этим следует отметить, что рынок организационного консалтинга в период с 2015 по 2018 г. был одним из наиболее динамично развивающихся сегментов мирового рынка консалтинговых услуг в целом²⁾. Вместе с тем постоянное использование услуг консультантов в сфере управления организационной культурой

¹⁾ Ахметов А.Б. Проблемы кросс-культурных коммуникаций в современном пространстве организационного развития // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике: материалы междунар. науч.-практ. конф. СПб.: СПбГУЭФ, 2018. С. 47.

²⁾ Муратова Е.А. Анализ российского рынка консалтинговых услуг // Актуальные вопросы отраслевых рынков и международной коммерции. 2020. № 2(3). URL: <https://ti.ec.mgimo.ru/2020/2020-03/analysis-of-russian-market-of-consulting-services> (дата обращения: 14.12.2021).

и организационного развития в целом чревато определенными рисками, например, связанными с утечкой конфиденциальной информации о развитии компании.

Наконец, по степени обоснованности предлагается дифференцировать управление организационной культурой на преимущественно субъективное (интуитивное), основанное на использовании общих принципов экономической логики либо основанное на системе количественных экономико-математических методов и моделей.

В целом предлагаемая типизация видов управления организационной культурой позволяет для конкретной компании определить наиболее предпочтительный вид менеджмента в данной области в зависимости от стратегии развития и имеющихся ограничений. При прочих равных условиях, наиболее предпочтительным является реактивное, содержательно инновационное, тесно интегрированное с корпоративными механизмами, основанное на использовании комплекса экономико-математических моделей и ориентированное на ситуативное использование услуг профессиональных консультантов управление организационной культурой.

Управление организационной культурой современных компаний, как и любое иное направление управленческой деятельности, реализует ряд как общих, так и специальных функций менеджмента. Общие функции управления организационной культурой приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Особенности реализации системы общих функций управления организационной культурой современных компаний

Общие функции управления	Особенности реализации общих функций менеджмента в рамках системы управления организационной культурой
Анализ	Оценка влияния сложившейся системы управления организационной культурой на эффективность и стоимость компании. Исследование факторов развития системы управления организационной культурой. Анализ рынка корпоративных образовательных программ
Планирование	Планирование стратегических приоритетов управления организационной культурой и тактических механизмов их реализации. Обоснование целевых индикаторов повышения квалификации и компетенций персонала. Прогноз и план кадрового состава, структуры и производительности персонала компании. Планирование финансового обеспечения системы управления организационной культурой

Общие функции управления	Особенности реализации общих функций менеджмента в рамках системы управления организационной культурой
Организация	Организация психологической службы компании. Организация взаимодействия с внешними консультантами по вопросам развития организационной культуры. Формирование организационной структуры управления, которая с точки зрения управляемости и коммуникаций в наибольшей степени способствовала бы прогрессивному развитию организационной культуры
Мотивация	Формирование комплексной системы мотивации специалистов компании к повышению квалификации, развитию собственного интеллектуального потенциала и его использованию в производительных целях. Стимулирование служб, отвечающих за психологическое развитие персонала; совершенствование человеческого потенциала сотрудников
Контроль	Контроль соответствия фактических и плановых значений системы управления организационной культурой. Контроль полноты и своевременности расходов по основным направлениям управления организационной культурой

Источник: составлено автором.

Как показано в таблице 9, функция анализа в системе управления организационной культурой современных компаний реализуется в двух основных направлениях:

– комплексное исследование внутренней системы, тенденций и проблем управления организационной культурой (оценка уровня квалификации и интеллектуального потенциала руководителей и специалистов компании; анализ рациональности затрат на управление организационной культурой, их финансово-экономической результативности; исследование качества организации системы управления организационной культурой, в том числе возможностями самих сотрудников влиять на указанный процесс, и т. п.);

– исследование внешней среды, влияющей на процесс управления организационной культурой (например, исследование рынка услуг в сфере общего и специального дополнительного образования, возможности которого могли бы быть использованы в отношении различных групп сотрудников компании в части совершенствования их интеллектуального потенциала, от чего непосредственно зависит качество организационной культуры компании в целом).

При этом, по нашему мнению, одним из основных условий качества осуществления функции анализа в рамках современных систем управления

организационной культурой является первичная комплексная проверка уровня релевантности информации о внешних факторах, оказывающих влияние на исследуемый процесс. Подобная проверка, верификация информационного потока в особенности целесообразна в отношении информации, которая формируется в виртуальном экономическом пространстве, в рамках сети Интернет и мобильных приложений, поскольку такого рода информационный поток, в том числе затрагивающий отдельные аспекты технологий дополнительного образования, психологического и организационного консультирования, в настоящее время является достаточно нерелевантным. Использование же изначально не вполне репрезентативной информации в рамках системы управления организационной культурой может привести к существенным искажениям при реализации иных общих и специальных функций менеджмента исследуемым процессом.

На базе реализации функции анализа, в свою очередь, формируется функция планирования в системе управления организационной культурой, которая осуществляется на основании стратегических приоритетов менеджмента исследуемого процесса с учетом финансовых, кадровых, институциональных и иных ограничений.

Функция организации включает в себя как формирование внутренних организационных структур и бизнес-процессов в области управления организационной культурой, так и реализацию внешних организационных связей с реальными и потенциальными партнерами по указанному процессу (производителями программных продуктов, в первую очередь отраслевых аналитических информационных систем, иных групп нематериальных активов, организациями, предоставляющими услуги в сфере дополнительного профессионального образования, и т. п.).

Функция мотивации включает в себя как направления стимулирования сотрудников компании к прогрессивному развитию собственного интеллектуального потенциала и его эффективному использованию в рамках компании, так и инструменты мотивирования стратегических партнеров в сфере управления организационной культурой (организаций высшего образования, поставщиков услуг и др.) к качественному выполнению принятых ими обязательств. По мнению автора, эта

функция может существенным образом дифференцироваться в зависимости от стадий макроэкономического цикла: в частности, нами рассмотрены основные особенности управления организационной культурой компаний на стадии постковидного развития современной российской экономики¹⁾.

Функция контроля в рамках системы управления организационной культурой включает в себя исследование соответствия фактических и запланированных параметров исследуемого процесса. Данные контроля являются информацией для оценки фактической эффективности системы управления организационной культурой, т. е. вновь осуществляемой функции анализа. Таким образом, система общих функций управления организационной культурой компании носит циклический характер.

Для обеспечения эффективности системы управления организационной культурой современных компаний различных форм собственности и видов экономической деятельности целесообразна реализация комплекса специальных функций менеджмента (таблица 10).

Таблица 10 – Трансформация специальных функций менеджмента для процесса управления организационной культурой компаний в современной экономике

Специальные функции управления	Особенности осуществления специальных функций менеджмента в рамках управления организационной культурой
Финансовый менеджмент	Бюджетирование процесса управления организационной культурой по основным направлениям деятельности. Оптимизация состава и структуры источников финансирования на цели менеджмента развития организационной культуры. Финансовый контроль и оценка эффективности процесса управления организационной культурой
Управление персоналом (HR-менеджмент)	Разработка и реализация программ корпоративного образования в разрезе основных категорий персонала. Комплексное развитие навыков и умений персонала, задействованного в процессе управления конфликтами и психологического обслуживания персонала
Маркетинг	Маркетинговое исследование внешнего рынка услуг консультирования по вопросам рационального управления организационной

¹⁾ Столяров Н.О. Трансформация управления мотивацией персонала в системе организационной культуры в постковидный период // Общество. Доверие. Риски: материалы 3-го Ежегод. междунар. форума (Москва, 1 декабря 2021 г.): в 3 кн. М.: РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2021. Кн. 3. С. 27–32.

Специальные функции управления	Особенности осуществления специальных функций менеджмента в рамках управления организационной культурой
	культурой. Возможный маркетинг сложившейся эффективной модели управления организационной культурой (в случае ее реализации на рынке – например, в рамках пакета франшизы)
Логистика	Обеспечение рационального размещения кадров в компании, эффективной расстановки оборудования и организационной техники, способствующих эффективным коммуникациям, обеспечению безопасных условий труда
Управление рисками, связанными с менеджментом знаний	Разработка мероприятий по уменьшению рисков, связанных с возможным некачественным корпоративным обучением, оттоком наибольшей части интеллектуального потенциала организации, иными не вполне рационально организованными мероприятиями в области управления организационной культурой компании

Источник: составлено автором.

Как отмечает К.С.Фиоктистов, одним из наиболее существенных условий эффективности финансового менеджмента управления организационной культурой и обеспечения данного процесса в современных компаниях является оптимизация состава и структуры источников финансирования воспроизводства интеллектуального потенциала компании¹⁾. При этом сложность финансового менеджмента в части управления организационной культурой заключается в том, что инвестиции в данный нематериальный актив, в отличие от вложений, например, в товары для перепродажи или ценные бумаги, не имеют непосредственной оперативной финансовой отдачи. Инвестиции в знания и культуру компании практически всегда носят долгосрочный, стратегический характер, причем финансовую эффективность таких вложений непосредственно количественно оценить достаточно проблематично.

В целом для финансирования расходов на цели управления организационной культурой компании могут быть использованы следующие основные источники финансирования:

1. Чистая прибыль компаний. Данный источник финансового обеспечения процесса управления организационной культурой является доминантным в российском бизнесе (77,4 % всех затрат компаний на цели управления организационной

¹⁾ Фиоктистов К.С. Современные тенденции и проблемы управления организационной культурой // Вестник экономики и управления. 2019. № 4. С. 79.

культурой в 2018 г.¹⁾).

2. Амортизационные отчисления. Этот источник наиболее предпочтителен для компаний, поскольку осуществляемые за счет указанного финансового ресурса затраты на цели развития системы управления организационной культурой уменьшают общий размер налогооблагаемой прибыли компании. В США и государствах ЕС льготы, стимулирующие активизацию вложений компаний в повышение квалификации собственного персонала, введены с 1980-х годов²⁾. В Российской Федерации, согласно действующей редакции Налогового кодекса, относить затраты на цели управления организационной культурой на себестоимость продукции компаний и выплачивать их, соответственно, за счет амортизационных отчислений не разрешено.

3. Средства стратегических соинвесторов (например, в случае реализации совместных, интеграционных проектов в области современной интеллектуальной экономики).

4. Ресурсы государственного бюджета и специальных государственных внебюджетных фондов в случае вхождения компании в федеральные и региональные программы научно-технического развития или повышения квалификации персонала (например, во многих российских регионах современной существуют специальные программы подготовки управленческих кадров, которые финансируются на паритетной основе – за счет государственного бюджета и собственных финансовых ресурсов компании-работодателя: Программа подготовки управленческих кадров в Республике Татарстан, софинансируемая из средств регионального бюджета и компаний и осуществляемая на основе педагогического потенциала Казанского (Приволжского) федерального университета).

5. Кредиты коммерческих банков. Данный источник финансирования достаточно редко используется в процессе финансового менеджмента управления организационной культурой. Однако в практике ряда американских и европейских

¹⁾ Российская экономика: проблемы и перспективы. М.: Изд-во Института экономической политики, 2018. С. 189.

²⁾ Шарп У., Александер Г., Бэйли Д. Инвестиции: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2020. С. 327.

компаний, как отмечают, в частности, Н.Милтон и П.Ламбе, имеют место варианты проектного финансирования инновационных инициатив и программ предприятий, в которых банк выступает не только кредитором проектов создания специфических нематериальных активов (например, моделей управления организационной культурой, которые могут быть впоследствии эффективно коммерчески масштабированы), но и бенефициаром, участвует в соуправлении подобными инвестиционными проектами и распределении части прибыли¹⁾.

Управление организационной культурой может быть объектом внимания разных уровней и звеньев системы менеджмента современных компаний (таблица 11).

Таблица 11 – Основные звенья управления организационной культурой современных компаний

Звено управления	Основные направления менеджмента организационной культуры
Генеральный директор	Определение и (или) утверждение общей стратегии управления организационной культурой компании. Утверждение бюджета затрат на цели совершенствования организационной культуры
Директор по развитию	Формирование и реализация комплекса общих и специальных функций управления организационной культурой. Разработка и реализация программ и плановых мероприятий в области менеджмента организационной культуры
Отдел кадров	Организация конкретных мероприятий в области развития организационной культуры, оценка их эффективности
Психолог организации (психологическая служба)	Психологическое сопровождение процессов совершенствования организационной культуры компании

Источник: составлено автором по материалам собственных исследований.

Таким образом, основным звеном менеджмента организационной культуры современной компании является директор по развитию (при наличии подобной должности в штате компании). Отдел кадров осуществляет отдельные функции менеджмента организационной культуры при условии, что данное подразделение реализует деятельность по развитию персонала, а не выполняет сугубо учетно-регистрационные функции, как во многих современных российских компаниях.

¹⁾ Milton N., Lambe P. The knowledge manager's handbook: a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization. London: KoganPagePublishers, 2016. P. 139.

Следует отметить, что в специальной литературе не имеет однозначного решения вопрос о соотношении менеджмента затрат на управление организационной культурой и стадий жизненного цикла компании. Так, К.Хелдман считает, что цикл удельных затрат компании на управление организационной культурой должен в целом корреспондировать со стадиями её жизненного цикла¹⁾.

Мы не можем в полной мере согласиться с подходом К.Хелдмана²⁾ (рисунок 7) в связи с тем, в частности, что на стадии спада дополнительная экономия на инвестициях на цели управления организационной культурой с высокой долей вероятности может привести к эскалации кризисной ситуации и в итоге к высоким рискам прекращения ее деятельности.

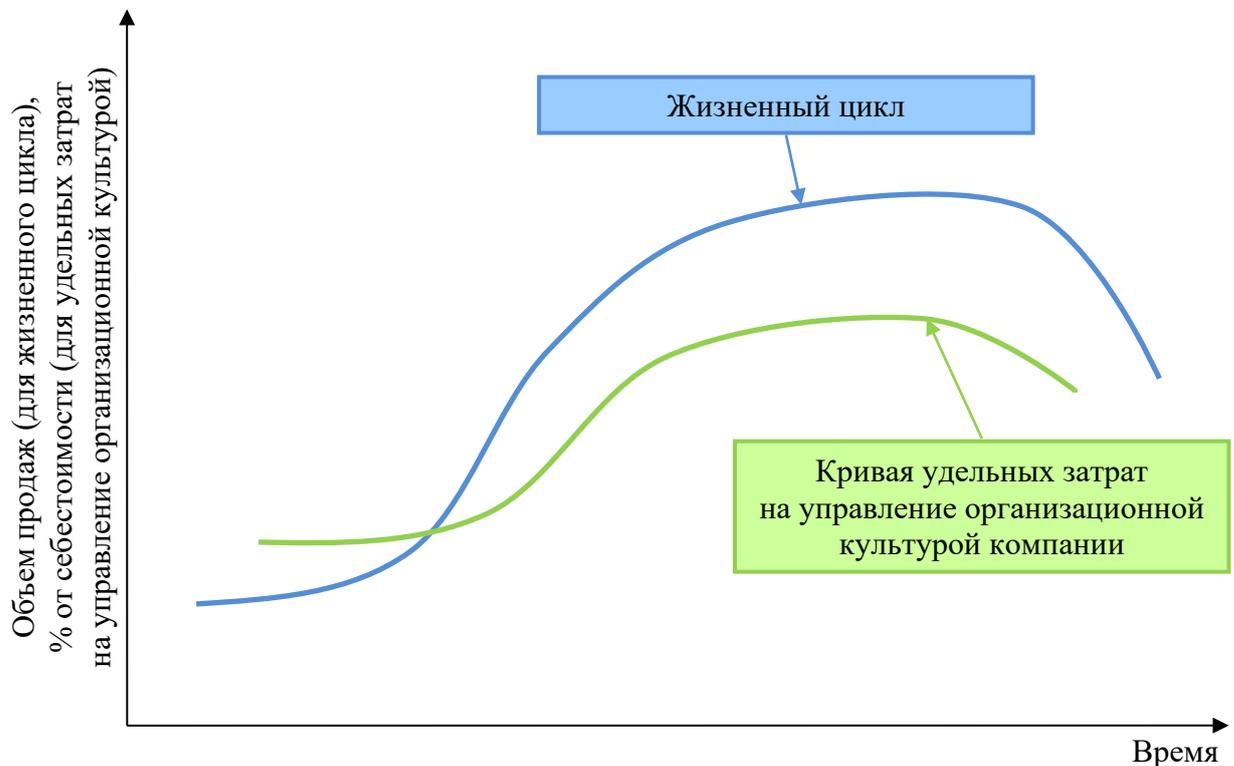


Рисунок 7 – Соотношение жизненного цикла компании и цикла удельных затрат на управление организационной культурой (подход К.Хелдмана)

Источник: составлено автором.

Принципиально иной подход к соотношению жизненного цикла некоторой

¹⁾ Хелдман К. Профессиональное управление проектом: пер. с англ. 7-е изд., доп. и перераб. М.: Лаборатория знаний, 2016. 760 с.

²⁾ Там же. С. 79.

среднестатистической компании и стадий изменения интенсивности удельных расходов на цели управления организационной культурой предлагают американские исследователи Н.Милтон и П.Ламбе¹⁾ (рисунок 8).

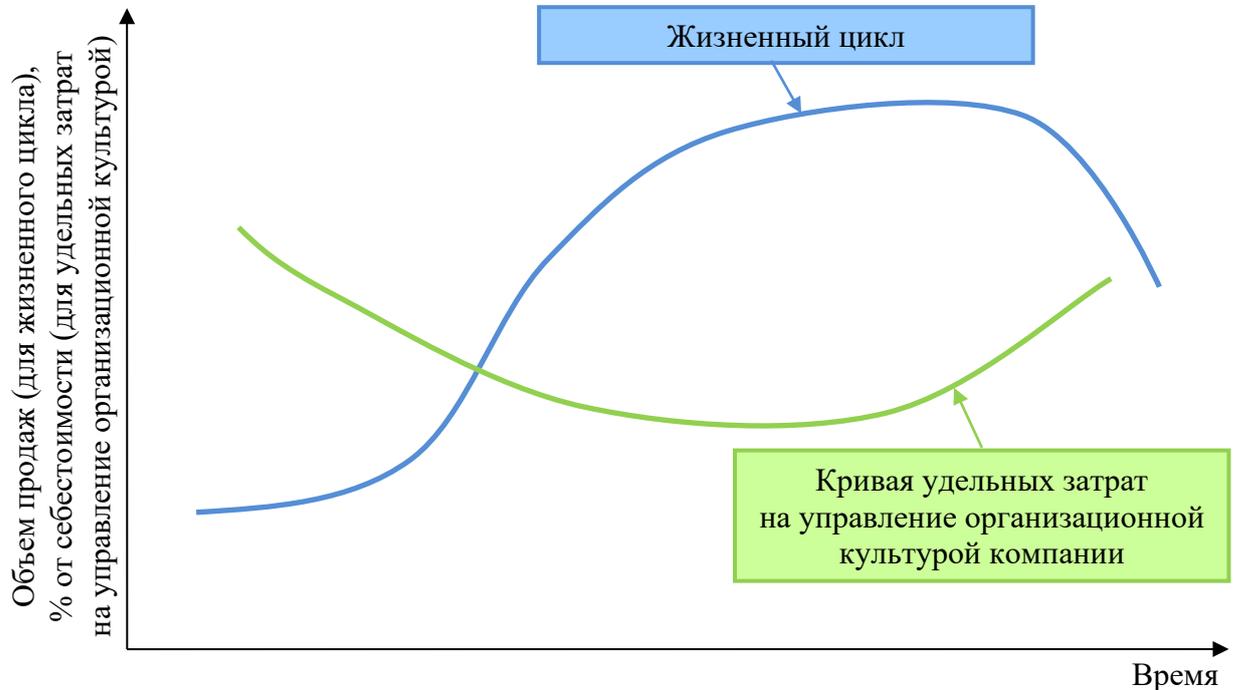


Рисунок 8 – Соотношение жизненного цикла компании и цикла удельных затрат на управление организационной культурой (подход Н.Милтона и П.Ламбе)

Источник: составлено автором.

В соответствии с подходом к рациональному формированию затрат на цели управления организационной культурой Милтона – Ламбе, на стадии зрелости удельные затраты на исследуемые цели должны быть минимальны. Авторы аргументируют это относительно стабильным положением компании на отраслевом рынке. С подобным подходом также нельзя в полной мере согласиться ввиду того, что экономия расходов на цели управления организационной культурой компании на стадии зрелости может привести к дефициту инновационных идей о перспективах дальнейшего развития, оттоку наиболее квалифицированных кадров и в итоге к ухудшению конкурентных позиций компании на отраслевом рынке.

Нами предлагается следующий подход к сочетанию стадий цикла компании,

¹⁾ Milton N., Lambe P. The knowledge manager's handbook: a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization. London: Kogan Page Publishers, 2016. 320 p.

рассматриваемого в парадигме теории S-образной кривой развития, и стадий динамики удельных затрат на цели управления организационной культурой (рисунок 9).

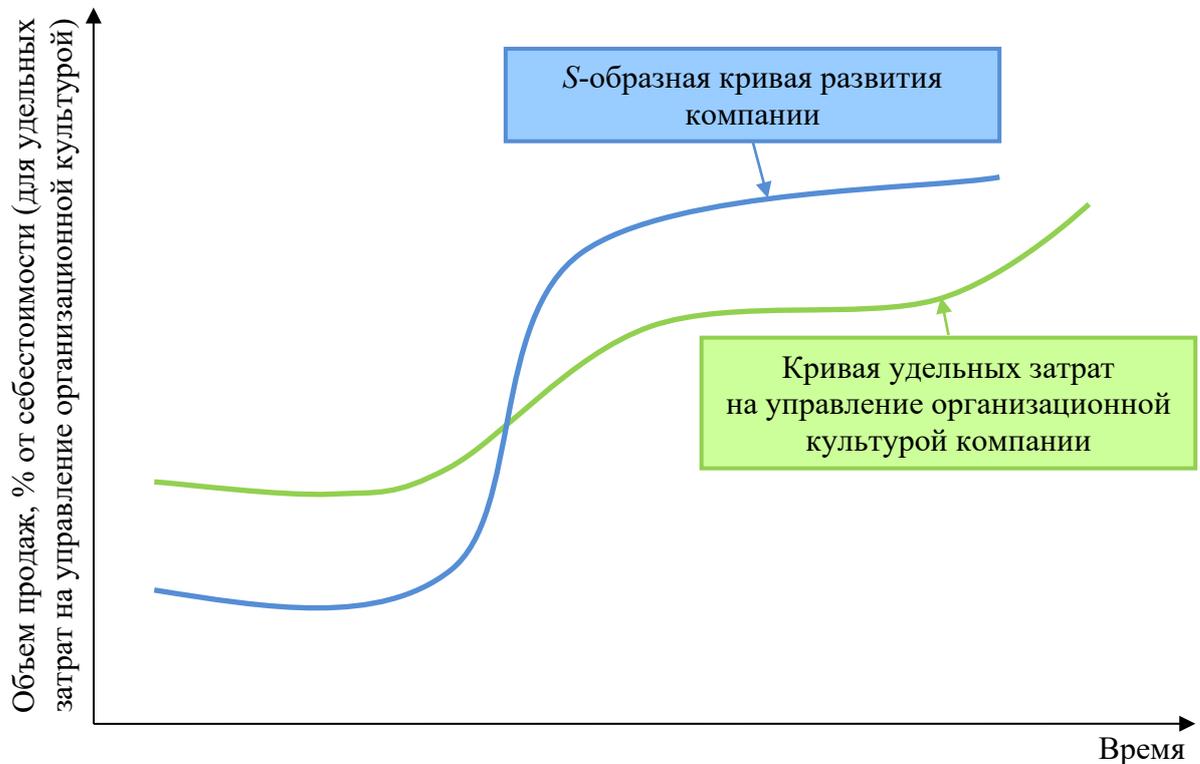


Рисунок 9 – Соотношение S-образного цикла развития компании и цикла удельных затрат на управление организационной культурой

Источник: составлено автором.

По нашему мнению, в целом S-образная кривая (управленческая теория Р.Фостера¹⁾) более реалистично отображает стадии развития современных компаний по сравнению с классической кривой стадий жизненного цикла. В связи с этим предлагается рассматривать сочетание стадий именно данной кривой и направлений изменения удельных затрат на цели развития организационной культуры компании.

Как показано на рисунке 9, изначально, на стадии вхождения компании на соответствующий отраслевой рынок, удельные издержки на цели управления организационной культурой должны быть достаточно высокими, по крайней мере в

¹⁾ Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают: пер. с англ. М.: Прогресс, 1987. 270 с.

сравнении с отраслевыми конкурентами. При этом основные направления инвестирования в знания в данный период должны включать вложения в нематериальные активы, способные обеспечить быстрое и эффективное увеличение доли компании на рынке, и затраты на развитие персонала компании с целью обеспечения как высокой производительности, так и существенной лояльности работников.

При начальном формировании научно обоснованной стратегии управления организационной культурой и достаточно высоких удельных издержках на эти цели дальнейший рост расходов на исследуемые мероприятия может не носить интенсивный характер. При этом в любом случае затраты на цели управления организационной культурой должны быть индифферентны к текущим флуктуациям финансового состояния компании, которые могут быть вызваны действием множества конъюнктурных факторов как собственно отраслевого, так и финансового рынка.

На стадии зрелости компании, в соответствии с предлагаемым подходом, нецелесообразен значительный рост расходов на управление организационной культурой, однако актуальным является некоторое изменение состава и структуры такого рода затрат. Так, на данной стадии целесообразны инвестиции в развитие интеллектуальных экспертных систем управления компанией и в целом современных ERP-систем менеджмента, позволяющих в максимальной степени, но без ущерба для качества продукции, работ, услуг компании оптимизировать текущие операционные и транзакционные издержки, осуществлять частично автоматизированный менеджмент организационной культуры.

Кроме того, на стадии зрелости компании даже в большей степени, чем на этапе интенсивного роста, целесообразно наличие действенных материальных и моральных стимулов для участия персонала в интеллектуальном развитии компании, в накоплении и обеспечении практической эффективности отраслевых и технологических знаний. Это позволит продлить стадию зрелости (за счет инициатив в части совершенствования продуктового ряда, маркетинговых инноваций и т. п.) и с высокой вероятностью обеспечить выход компании вместо стадии спада на новый цикл роста.

Наконец, на стадии возможного перехода к спаду, в отличие, например, от

подхода К. Хелдмана, нами предлагается не сокращать, а, напротив, увеличивать удельные расходы на цели управления организационной культурой, в частности затраты на дополнительное обучение и психологическую поддержку персонала. Даже на стадии спада важно не растерять наиболее квалифицированный корпус технических, производственных и управленческих специалистов компании.

Действительно, стадия спада в подавляющем большинстве случаев сопровождается объективным ухудшением финансового состояния компании, падением прибыли, рентабельности деятельности и соответствующим сокращением величины чистого денежного потока. В подобных финансовых условиях может быть сложно мобилизовать дополнительные ресурсы на цели финансирования мероприятий в сфере управления организационной культурой. Однако даже на этой стадии источниками финансирования дополнительных мероприятий в области управления организационной культурой могут быть, например:

- финансовые ресурсы стратегических партнеров компании;
- средства возможных венчурных фондов, направляемые на цели софинансирования определенных инициатив компании в сфере инновационного развития, совершенствования организационных отношений и т. п.;
- возможные ресурсы в рамках программ отраслевого государственно-частного партнерства.

В целом предлагаемый подход позволяет наиболее рационально определить укрупненную последовательность стадий цикла финансирования удельных затрат на цели управления организационной культурой в соответствии со стадиями общего жизненного цикла компании, аргументировать наиболее значимые приоритеты управления организационной культурой на каждой из стадий цикла, обеспечивающие в конечном итоге долгосрочное устойчивое увеличение финансово-экономической эффективности развития компании в целом.

В завершение настоящей главы исследования систематизируем следующие основные выводы.

1. На основе критического анализа различных подходов к пониманию содержания организационной культуры нами уточнено определение исследуемого

понятия. По нашему мнению, организационная культура компании представляет собой комплекс взаимосвязанных локальных норм (правил, традиций, стандартов организационного поведения и др.) как формального, так и неформального характера, формирующихся на основе институциональных возможностей и ограничений, под влиянием операционных и трансакционных затрат на цели менеджмента персонала и организационного развития, с учетом сложившейся в компании системы внутренних и внешних кросс-культурных коммуникаций.

2. Система управления организационной культурой представляет собой комплекс взаимосвязанных функций менеджмента, методов управленческой деятельности, организационных структур и непосредственно вытекающих из них коммуникаций, оказывающих влияние на формирование и совершенствование организационной культуры.

3. Рассмотрены особенности исследования проблем формирования и развития организационной культуры компании в рамках классической экономической теории, экономики марксизма, неоклассического направления экономической мысли, институциональной и неинституциональной экономики, парадигмы постнеоклассического экономического анализа, советской школы экономической науки. Показаны возможности синтеза положений указанных школ и направлений экономической мысли с целью комплексного исследования систем управления организационной культурой.

4. Систематизированы достоинства и ограничения практического использования таких основных методов оценки эффективности управления организационной культурой, как экспертные методы, социологические методы, финансовый анализ, методы, основанные на использовании процедуры дисконтирования, стоимостной подход, методы корреляционно-регрессионного анализа, методы теории игр, построение сбалансированной системы показателей развития компании. В идеале различные методы целесообразно использовать во взаимосвязи и взаимодополнении, что повышает степень комплексности и достоверности исследования эффективности менеджмента организационной культуры. При этом экспертные и социологические методы анализа организационной культуры все же целесообразно

использовать в качестве дополнительных, уточняющих содержание методов количественного анализа исследуемого экономического явления.

5. Разработана классификация видов управления организационной культурой компаний по таким признакам, как характер реагирования на общеэкономические и отраслевые новации в исследуемой области, инновационность системы управления организационной культурой, дифференциация подходов к управлению организационной культурой, интеграция с корпоративными механизмами, использование услуг сторонних консультантов в процессе совершенствования организационной культуры, степень научной обоснованности процесса управления. Предлагаемая классификация видов управления организационной культурой позволяет для конкретной компании определить наиболее предпочтительный вид менеджмента в данной области в зависимости от стратегии развития и имеющихся ограничений.

6. Предложен подход к рациональному сочетанию стадий цикла развития компании и удельных затрат на цели развития системы управления организационной культурой. Сформированный подход позволяет наиболее рационально определить укрупненную последовательность стадий цикла финансирования удельных затрат на цели управления организационной культурой в соответствии со стадиями общего цикла развития компании, сформированного в соответствии с методологией S-образной кривой, аргументировать наиболее значимые приоритеты управления организационной культурой на каждой из стадий цикла, обеспечивающие в конечном итоге долгосрочное устойчивое увеличение финансово-экономической эффективности развития компании в целом.

2 Организационная культура компании как один из значимых факторов обеспечения эффективности ее развития

2.1 Концептуальная модель управления организационной культурой

С целью системного совершенствования управленческих процессов компаний в сфере менеджмента организационных отношений нами предлагается концептуальная модель управления организационной культурой, интегрирующая подходы и разработки, представленные в рамках настоящего диссертационного исследования. Общий вид предлагаемой концептуальной модели представлен на рисунке 10.

Предлагаемая концептуальная модель управления организационной культурой включает семь взаимосвязанных блоков. Первый и второй блоки модели носят целевой и субъектно-объектный характер. В их рамках представлен диапазон наиболее значимых целей управления организационной культурой, приведен расширенный круг субъектов управления организационной культурой компании, уточнены функции и виды рассматриваемого направления организационного менеджмента¹⁾.

Блоки 3–5 концептуальной модели являются аналитико-методическими. В их рамках на основании критического анализа широкого круга представленных в литературе и управленческой практике методов разрабатываются и апробируются комплексные модели факторного анализа и оценки эффективности управления организационной культурой. Апробация данных моделей позволяет объективно определить направления совершенствования системы управления организационной культурой конкретной компании.

¹⁾ Столяров Н.О. Роль концептуальной модели в решении проблем управления организационной культурой компаний // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 10. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/116326> (дата обращения: 15.10.2022).

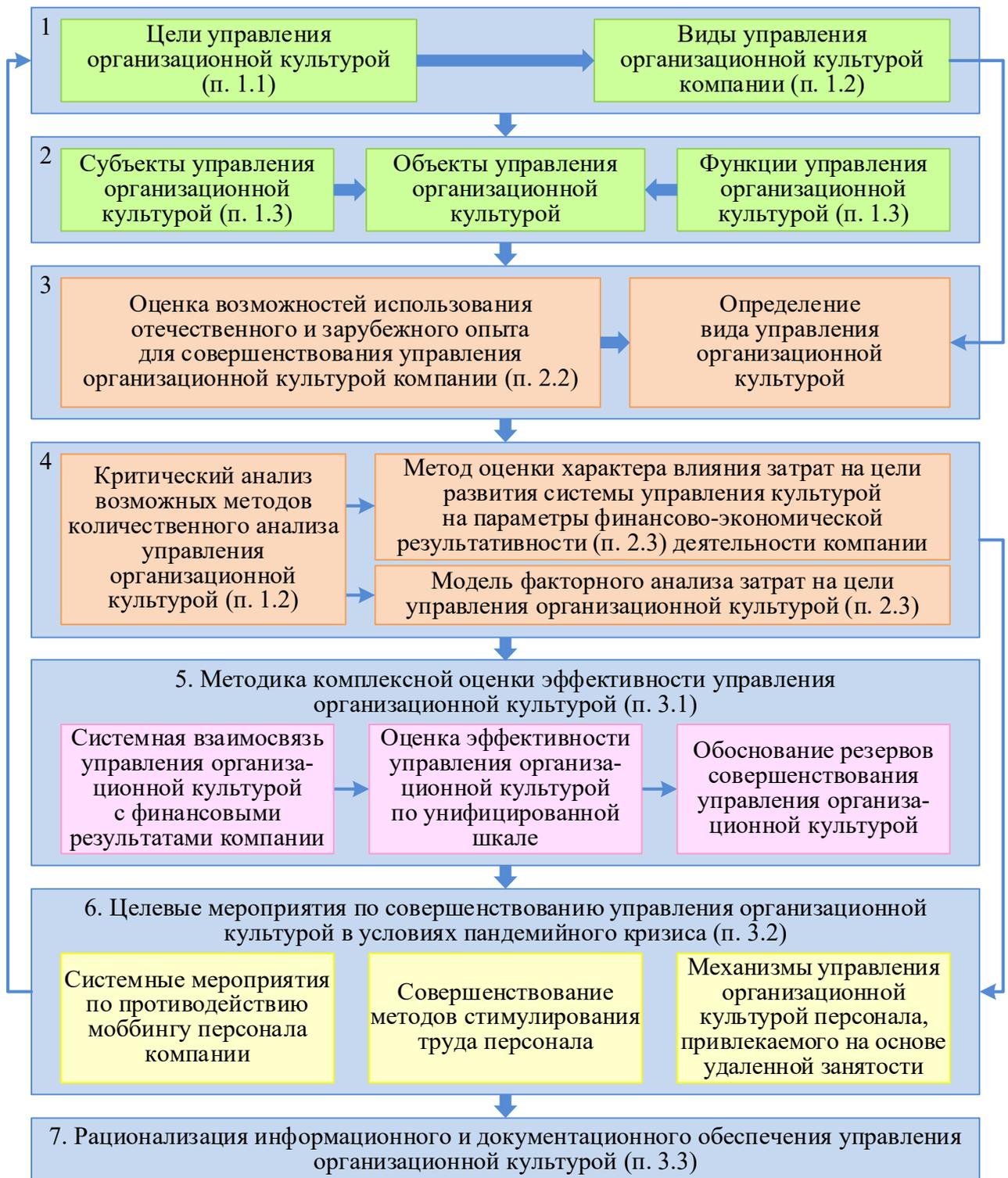


Рисунок 10 – Концептуальная модель управления организационной культурой
Примечание: составлено автором.

Наконец, блоки 6–7 предлагаемой концептуальной модели носят рекомендательный характер. Они включают в себя новые механизмы совершенствования управления организационной культурой и направления рационализации информационного и документационного обеспечения рассматриваемого процесса.

Как показано на рисунке 10, начальным этапом предлагаемой концептуальной модели является верификация целей управления организационной культурой. Такого рода цели могут быть определены на основе уточненного автором определения организационной культуры, которая, как было аргументировано в п. 1.1 работы, представляет собой комплекс взаимосвязанных локальных норм (правил, традиций, стандартов организационного поведения и др.) как формального, так и неформального характера, формирующихся на основе институциональных возможностей и ограничений, под влиянием операционных и транзакционных затрат на цели менеджмента персонала и организационного развития, с учетом сложившейся в компании системы внутренних и внешних кросс-культурных коммуникаций.

Соответственно, основными целями управления организационной культурой являются:

- повышение производительности труда всех групп персонала компании;
- оптимизация затрат на цели организационного развития персонала в целом и совершенствование организационной культуры компании в частности;
- рационализация кросс-культурных коммуникаций в компании, максимально полное использование потенциала кросс-культурности для повышения эффективности развития компании в целом (в том числе посредством минимизации таких негативных последствий организационной кросс-культурности, как моббинг персонала, снижения рисков эскалации иных кросс-культурных конфликтов);
- на основе рационализации управления организационной культурой обеспечение максимизации финансовых критериев результативности деятельности компании (прибыль, выручка от реализации продукции, работ, услуг);
- совершенствование локального институционального (информационно-документационного) обеспечения системы управления организационной культурой.

На *первом этапе* предлагаемой концептуальной модели также осуществляется выбор наиболее предпочтительного вида управления организационной культурой.

Для решения данной методической проблемы автором разработана классификация видов управления организационной культурой компаний по таким

признакам, как характер реагирования на общеэкономические и отраслевые новации в исследуемой области, инновационность системы управления организационной культурой, дифференциация подходов к управлению организационной культурой, интеграция с корпоративными механизмами, использование услуг сторонних консультантов в процессе совершенствования организационной культуры, степень научной обоснованности процесса управления. Предлагаемая классификация видов управления организационной культурой позволяет для конкретной компании определить наиболее предпочтительный вид менеджмента в данной области в зависимости от стратегии развития и имеющихся ограничений институционального, финансового и кадрового порядка.

На *втором этапе* концептуальной модели управления организационной культурой осуществляется идентификация субъектов, объектов и функций управления рассматриваемым нами процессом. Так, основным субъектом менеджмента организационной культуры современной компании является директор по развитию (при наличии подобной должности в штате компании). Отдел кадров осуществляет отдельные функции менеджмента организационной культуры при условии, что данное подразделение компании реализует деятельность по развитию персонала, а не выполняет сугубо учетно-регистрационные функции, как во многих современных российских компаниях. Концептуальные функции управления организационной культурой реализует генеральный директор компании; социально-психологические функции – психолог компании (психологическая службы или специалисты в области проектного (временного) психологического консультирования, которые могут привлекаться для решения проблем управления организационной культурой тех компаний, которые в силу финансовых ограничений не могут содержать психолога в штате).

Объектами управления в парадигме предлагаемой концептуальной модели выступают элементы организационной культуры современных компаний, а именно:

- социально-психологический климат в трудовом коллективе компании в целом;
- кросс-культурные отношения в коллективе и их возможные последствия,

в том числе конструктивного характера (взаимообогащение локальных организационных культур и обеспечение на данной основе роста производительности труда компании);

– возможные конфликты в трудовом коллективе и их проявления (моббинг, различные иные формы трудовой дискриминации, внеплановое увольнение сотрудников, девиантное поведение персонала и др.);

– трудовое наставничество;

– неформальные коммуникации сотрудников за пределами рабочего времени;

– формы организационной культуры инновационных категорий персонала (удаленная занятость, проектные формы привлечения сотрудников и др.);

– информационное и документационное обеспечение рассматриваемого направления организационного менеджмента.

Таким образом, в системе координат предлагаемой концептуальной модели используется расширительный подход к пониманию объекта управленческой деятельности – всего круга отношений социально-психологического плана, оказывающих влияние на организационное развитие компании и в итоге на максимизацию финансово-экономической эффективности ее функционирования.

На *третьем этапе* разработанной концептуальной модели управления организационной культурой осуществляется анализ общеэкономических и отраслевых тенденций менеджмента организационной культуры, положительной практики развития конкретных компаний того же вида экономической деятельности в рассматриваемой области. На основании такого рода системного анализа осуществляется бенчмаркинг организационной культуры – выбор тех элементов опыта других компаний в области данного направления организационного менеджмента, которые с учетом кадровой и финансово-экономической специфики данной компании могли бы быть внедрены в практику управления организационной культурой.

На данном этапе также окончательно определяется наиболее предпочтительный вид управления организационной культурой компании. Выбор осуществляется на основе синтеза таких факторов, как общая стратегия социально-экономического развития компании, кадровый потенциал, возможности финансирования проектов

совершенствования организационной культуры, институциональные и рыночные ограничения, современные прогрессивные отраслевые практики в сфере организационного менеджмента.

На *четвертом этапе* предлагаемой концептуальной модели на основе критического анализа основных методических подходов к количественному анализу тенденций и проблем управления организационной культурой формируется и апробируется метод оценки характера влияния затрат на цели развития системы управления организационной культурой на параметры финансово-экономической результативности деятельности компании. В рамках данного метода осуществляется согласованная количественная оценка влияния удельных затрат на цели развития организационной культуры на динамику таких ключевых показателей деятельности компании, как:

- производительность труда;
- рентабельность продукции (работ, услуг);
- инновационная активность компании.

Анализ вида функций влияния, уровня их эластичности позволяет сделать выводы о рациональности существующей системы управления затратами на цели развития организационной культуры.

Кроме того, на данном этапе концептуальной модели используется сформированная автором экономико-статистическая модель факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой, которая позволяет выявить наиболее значимые детерминанты финансирования исследуемой группы управленческих мероприятий и разработать организационно-экономические механизмы, нацеленные на повышение уровня и обеспечение устойчивости затрат на цели развития организационной культуры компании. В качестве факторных переменных данной экономико-статистической модели используются параметры структуры персонала компании, интенсивность инфляционных процессов, доля компании на отраслевом рынке (наиболее значимый критерий текущей конкурентоспособности компании), инвестиции в цифровизацию (один из наиболее значимых факторов обеспечения перспективной конкурентоспособности).

На *пятом этапе* предлагаемой концептуальной модели используется разработанная автором методика комплексной оценки эффективности системы управления организационной культурой. Особенности данной методики по сравнению с другими подходами к оценке результативности процессов формирования и развития организационной культуры являются:

- рассмотрение особенностей развития организационной культуры в контексте широкого круга финансовых и нефинансовых критериев эффективности деятельности компании;

- возможность оценки эффективности управления организационной культурой по унифицированной шкале от 0 % до 100 % и сопоставления на этой основе по рассматриваемому критерию компаний разного масштаба и отраслей экономики;

- непосредственное выявление резервов повышения эффективности управления организационной культурой по критерию максимального значения инверсии рангов методики.

На *шестом этапе* концептуальной модели формируются целевые мероприятия по повышению эффективности управления организационной культурой в современных условиях хозяйствования. Наиболее актуальные управленческие мероприятия и конкретизирующие их организационно-экономические механизмы систематизированы в рамках следующих основных групп:

1. Формирование системы мероприятий по противодействию моббингу (целенаправленной кросс-культурной дискриминации) отдельных групп сотрудников компании. Основными направлениями управленческих усилий в данной области являются: внедрение эффективного наставничества; формирование программы ротации пожилых сотрудников; создание молельной комнаты для сотрудников-мусульман (целесообразно для крупных субъектов хозяйствования, имеющих в штате значительный удельный вес сотрудников мусульманского вероисповедования).

2. Создание системы психоаналитического консультирования сотрудников, дифференцированного в разрезе категорий персонала, ориентированного в том числе на решение психологических семейных проблем сотрудников компании. Такой подход существенно отличается от практики функционирования психологических

служб ряда современных российских компаний, деятельность которых в значительной степени носит формальный характер, не отражаясь на эффективности развития организационной культуры.

3. Внедрение механизмов управления организационной культурой сотрудников, чей трудовой потенциал используется на основании технологий удаленной занятости, что является особенно актуальным для ситуации длительного пандемийного кризиса.

Наконец, на *седьмом этапе* концептуальной модели формируется и внедряется согласованное информационное и документационное обеспечение управления организационной культурой. Необходимо отметить, что такому локальному институциональному обеспечению рассматриваемого управленческого процесса зачастую не уделяется должное внимание в рамках систем менеджмента современных российских компаний; система управления организационной культурой обычно недостаточно формализована.

Соответственно, ключевым нормативным актом компаний, отражающим принципы и приоритеты управления организационной культурой, должен быть этический кодекс. Нами выделены основные его структурные элементы. Показаны основные направления отражения приоритетов и механизмов управления организационной культурой в рамках базовых форм управленческой отчетности компании.

Основные отличительные черты предлагаемой концептуальной модели управления организационной культурой представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные отличительные черты предлагаемой концептуальной модели управления организационной культурой

Отличительные черты	Комментарий
Обеспечение тесной взаимосвязки направлений управления организационной культурой	Направления совершенствования организационной культуры (этап 6) определяются на основе системного количественного анализа рассматриваемого процесса (этапы 3–5); целевые ориентиры и субъектный подход к управлению организационной культурой (этапы 1–2) являются базой для определения наиболее предпочтительных методов анализа эффективности развития организационной культуры (этапы 4–5)

Отличительные черты	Комментарий
Объективность мероприятий по управлению организационной культурой в рамках концептуальной модели	В рамках блоков модели используются результаты объективного количественного анализа факторов и пропорций управления организационной культурой, без применения часто используемого для этих целей экспертного оценивания, инструментарий которого является субъективным и зачастую неточным
Взаимосвязь управления организационной культурой с основными финансовыми показателями деятельности компании	В отличие от большинства представленных в специальной литературе подходов к управлению организационной культурой, в рамках методических этапов концептуальной модели (в частности, этапы 4–5) осуществлена взаимосвязь организационной культуры с такими базовыми финансовыми показателями развития компании, как прибыль, выручка, рентабельность, инновационная активность
Использование широкого спектра разнопланового инструментария экономико-статистического анализа в рамках методических блоков концептуальной модели (этапы 3–5)	В модели использованы анализ рядов динамики, одно- и многофакторный корреляционный анализ, метод оценки эластичности производственных функций, построение нормативной системы показателей (НСП) управления организационной культурой в соответствии с методологией И.М.Сыроежина, ранговая статистика Кендалла и Спирмена. Использование широкого круга методов, относящихся к различным разделам экономико-статистического анализа, позволяет максимально комплексно выявить тенденции и проблемы управления организационной культурой конкретной компании
Учет стадии макроэкономического цикла	Применяется на этапе 3 (на основе анализа возможностей использования современного отечественного и зарубежного опыта в части управления организационной культурой), а также на этапе 6 (разработка механизмов управления организационной культурой в ситуации пандемийного кризиса)
Циклический характер концептуальной модели	По результатам апробации мероприятий этапа 6 могут быть скорректированы основные цели и приоритеты управления организационной культурой (этап 1), впоследствии осуществлен пересчет количественных моделей (этапы 4–5)

Источник: составлено автором.

Таким образом, предлагаемая концептуальная модель управления организационной культурой позволяет обеспечить повышение эффективности развития компании за счет системной реализации функций управления организационной культурой, использования широкого круга экономико-статистических моделей оценки эффективности и факторов управления организационной культурой, обеспечения их взаимосвязки, выявления тех элементов отечественного и зарубежного опыта в рассматриваемой сфере менеджмента, которые могли бы быть использованы для совершенствования управления организационной культурой конкретной

компании, разработки комплекса механизмов перспективного развития элементов организационной культуры с учетом стадии макроэкономического цикла (в настоящем случае – длительного пандемийного кризиса).

2.2 Зарубежный и отечественный опыт управления организационной культурой компаний

Развитие и совершенствование систем управления организационной культурой отечественных компаний предполагает изучение зарубежного опыта в данной области и использование в отечественной практике менеджмента отдельных его элементов с определенными модификациями, учитывающими ментальные и институциональные особенности национальной социально-экономической системы.

При этом следует отметить, что зарубежные модели управления организационной культурой с середины XX в. по 2021 г. достаточно существенным образом эволюционировали. Основные этапы такого рода эволюции в отношении типичного менеджмента организационной культуры, например, для компаний США приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Эволюция этапов управления организационной культурой крупных и средних коммерческих компаний США

Этап	Характерные особенности
Начало XX в. – 1940-е гг.	Доминирование механистического подхода к управлению организационным развитием компаний. Приоритет методов жесткого руководства над социально-психологическим подходом к управлению. Низкая активность программ косвенного стимулирования труда персонала
1950–1960-е гг.	Ускоренное развитие социально-психологического подхода к управлению персоналом. Появление в большинстве крупных компаний собственных психологических и психоаналитических служб
1970-е гг.	Качественное совершенствование системы косвенного стимулирования труда (корпоративные пенсии, опционные программы, дополнительное страхование здоровья и др.). Интеграция менеджмента организационной культуры и управления, основанного на принципах бережливого производства

Этап	Характерные особенности
1980-е гг.	Появление интрапренерских организационных моделей и соответствующее совершенствование организационной культуры компаний. Активная модернизация систем корпоративного образования, дифференциация их форм
1990-е гг.	Обеспечение эффективного организационного развития на основе системы КРІ. Разработка специальных моделей управления организационной культурой для транснациональных корпораций и их региональных филиалов. Автоматизация процесса управления организационными отношениями
2000-е – конец 2010-х гг.	Формирование специфических систем управления организационной культурой IT-корпораций. Развитие демократического подхода к менеджменту организационной культуры. Попытки внедрения в практику менеджмента ряда корпораций принципов так называемых бирюзовых организаций (Ф. Лалу)
2020–2021 гг.	Трансформация организационной культуры компаний под влиянием пандемийного кризиса. Определенное секвестирование расходов на совершенствование организационной культуры управления ввиду актуализации финансовых проблем развития многих компаний различного профиля (темп снижения в среднем по экономике США на 7,4 % в 2020 г. по отношению к уровню 2019 г. ¹⁾). Формирование систем управления организационной культурой персонала, чей трудовой потенциал на постоянной или проектной основе используется на условиях удаленной занятости

Источник: составлено автором.

Как показано в таблице 13, вплоть до 1950-х годов в большинстве американских корпораций доминировал сугубо механистический подход к организационному развитию, в рамках которого социально-психологическим аспектам управления организационной культурой существенное внимание не уделялось. В определенной степени этому способствовала и сложившаяся с начала 1930-х годов ситуация на рынке труда США, вызванная последствиями Великой депрессии, проявляющаяся в существенном превышении предложения над спросом по большинству квалификационных групп. Соответственно, большинство сотрудников дорожили с трудом полученным рабочим местом, в результате чего организационная культура трансформировалась в тот период в сугубо вторичный фактор эффективности менеджмента.

Достаточно характерно управление организационным развитием и организационной культурой в период до 1950-х годов проявилось, например, в рамках

¹⁾ World Annual Report. New York, 2021. P. 172.

систем менеджмента корпорации Ford¹⁾:

- использование элементов конвейерного подхода к менеджменту производственных процессов, в том числе и в отношении отдельных элементов управления человеческими ресурсами;
- жесткий стиль управления персоналом, абсолютизация трудовой дисциплины;
- формальные требования к дресс-коду офисных работников, система штрафов за его несоблюдение;
- минимальные затраты на организацию и осуществление дополнительного корпоративного образования;
- отсутствие корпоративной психологической службы.

Приведенная выше модель управления имеет, на наш взгляд, крайне ограниченный диапазон эффективности ввиду того, что она чревата наличием низкой степени удовлетворенности трудом и существенными рисками оттока наиболее квалифицированного персонала, который не в состоянии эффективно функционировать в условиях выраженной авторитарной системы менеджмента. Тем не менее некоторые современные отечественные компании фактически используют отдельные элементы менеджмента организационной культуры корпорации Ford образца 1930–1940-х годов.

С начала 1950-х годов в рамках менеджмента большинства компаний США начинается активное развитие социально-психологических методов управления организационной культурой. Основными причинами такого рода управленческой трансформации стали понимание неэффективности доминировавшего ранее сугубо механистического подхода к менеджменту персонала, чреватого увеличением текучести кадров и снижением уровня производительности труда, а также прогрессивное развитие и популярность бихевиористских теорий управления.

Основными элементами сформированной в 1950–1960-е годы модели управления организационной культурой, в значительной степени характерной и для

¹⁾ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. С. 171.

многих современных компаний США, являются:

- появление в организационной структуре корпораций психологических служб, услуги которых являются безвозмездными для штатного персонала;
- учет фактора личностной социально-психологической совместимости сотрудников при формировании и развитии трудовых коллективов;
- формирование дифференцированной системы косвенного материального стимулирования труда персонала (корпоративные пенсии, дополнительное медицинское страхование, разного рода компенсационные программы и т. п.);
- разноплановые, но регулярные корпоративные праздники, в полном объеме финансируемые за счет ресурсов компании.

С 1970-х – начала 1980-х годов приведенные выше методы развития организационной культуры во многих американских компаниях были дополнены использованием следующих подходов:

1. Трансформация японской практики кайдзен в виде систем бережливого производства и бережливого офиса¹⁾ – наиболее рационального использования производственных ресурсов на всех стадиях операционного и управленческого цикла, рациональная расстановка кадров, рациональное сочетание экономичности и обеспечения высокого уровня технологической безопасности трудового процесса и т. п.

2. Развитие возможностей низовых категорий персонала влиять на разработку и принятие управленческих решений на уровне мидл- и даже топ-менеджмента компаний, дальнейшее совершенствование демократизма управления.

3. Внедрение механизма интрапренерства в деятельность ряда крупных американских производственных корпораций, модификация на основе данного подхода как организационной структуры, так и организационной культуры. Интрапренерство представляет собой процесс организации внутрифирменного предпринимательства, который включает в себя следующие основные направления²⁾:

- обеспечение высокой степени самостоятельности линейных подразделений

¹⁾ Забирова Л.М. Стратегическое управление персоналом организации. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. 280 с.

²⁾ Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике: пер. с англ. М.: Вершина, 2004. 878 с.

компании, существенная децентрализация процесса управления;

- формирование между подразделениями компании квазипредпринимательских отношений, основанных на принципах внутрихозяйственного расчета;
- повышение степени финансовой ответственности подразделений компании на результаты своей деятельности, развитие на данной основе внутрифирменного бюджетирования.

В рамках теории и практики интрапренерства, соответственно, менеджмент среднего звена компании, уровня начальников отделов, служб, цехов приобретает определенные предпринимательские качества и компетенции, а развитие компании строится не на основании традиционного централизованного планирования, а в результате коммерческих взаимодействий между подразделениями. Подобная трансформация части менеджмента компаний в своего рода квазипредпринимателей качественным образом отражается на модификации организационной культуры управления.

В 1990-х годах ранее сформированные практики управления организационной культурой крупных компаний США были дополнены развитием систем КРІ отдельных категорий персонала, совершенствованием опционных моделей вознаграждения менеджмента различного уровня, также непосредственно отражающихся на характере организационной культуры, тенденциями автоматизации процессов организационного развития и т. п.

Для 2000–2010-х годов характерны разнонаправленные тенденции в сфере управления организационной культурой американских компаний. Так, в ряде корпоративных структур отмечались выраженные тенденции ужесточения систем кадрового менеджмента и существенного секвестирования расходов на цели развития персонала как реакция на кризис 2007–2009 годов и его так называемую вторую волну в период с 2014 по 2016 г.

Вместе с тем в 2010-е годы некоторые компании (Buurtzorg, Patagonia, Valve и др.) начинают активно внедрять в систему управления организационной культурой принципы так называемых бирюзовых организаций, теоретически

аргументированные Ф.Лалу¹⁾. Особенности бирюзовых организаций, непосредственно влияющие на характер их организационной культуры, заключаются в следующем:

- рассмотрение компаний как самоорганизуемого живого организма;
- отказ от целей максимизации прибыли и рыночной стоимости компании как базовых целей бизнеса, достижению которых должно быть полностью подчинено организационное развитие;
- отказ от использования KPI – наиболее распространенного в настоящее время в практике управления западных компаний инструмента организационного планирования, мотивирования и контроля;
- замена внешнего контроля реализацией принципов самоконтроля сотрудников и подразделений организации;
- активное совершенствование инструментария самоуправления, в первую очередь на основе формирования и развития специальных проектных команд.

В целом концепция бирюзовых организаций, используемая в настоящее время рядом американских и европейских компаний, как правило, не очень крупных, развивает тенденции концепций интрапренерства и демократического подхода к организационной культуре. По нашему мнению, возможности использования теории бирюзовых организаций Ф.Лалу в практике менеджмента организационной культуры все же достаточно неопределенны, поскольку принципы данной теории противоречат не только почти всем классическим принципам управления А.Файоля, но и самой природе человека – подавляющее большинство людей не могут прогрессивно развиваться без внешнего контроля, только на основании самоконтроля и творческих инициатив.

Рассмотренные этапы эволюции систем управления организационной культурой в компаниях США непосредственно проявляются в динамике такого количественного критерия, как отношение средних косвенных затрат на стимулирование

¹⁾ Лалу Ф. Открывая организации будущего: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.

труда персонала в американских компаниях к фонду оплаты труда¹⁾ (рисунок 11).

Как показано на рисунке 11, о совершенствовании систем управления организационной культурой в компаниях США свидетельствует тот факт, что отношение косвенных затрат к фонду оплаты труда за период с 1950 по 2000 г. увеличилось в 2,95 раза.

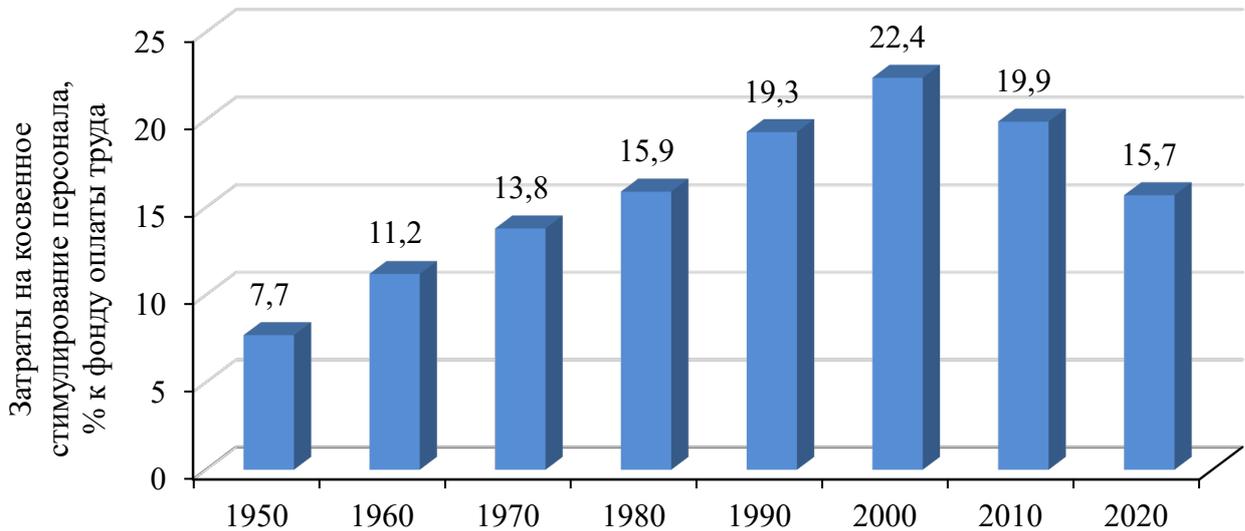


Рисунок 11 – Динамика среднего отношения косвенного стимулирования к фонду оплаты труда в компаниях США

Источник: составлено автором.

При этом некоторое (на 2,5 процентных пункта) уменьшение данного показателя в период с 2000 по 2010 г. было обусловлено влиянием мирового финансового кризиса, длившегося с 2007 по 2009 г., на финансовые возможности большинства американских корпораций. В 2020 г. сокращение удельного веса данного направления стимулирования труда персонала компаний США, непосредственно влияющего на эффективность развития организационной культуры, было обусловлено финансовыми сложностями, вытекающими из ситуации пандемийного кризиса.

По нашему мнению, в практике управления организационной культурой современных российских компаний могут быть использованы такие основные элементы американского опыта менеджмента в исследуемой области, как отдельные элементы интрапренерской модели, практика диверсифицированного косвенного

¹⁾ Армстронг М. Management. Управление людьми: пер. с англ. М.: АСТ, 2022. 222 с.

материального стимулирования персонала, организация внутрикорпоративной психологической службы и КРІ.

Вместе с тем далеко не все элементы американского опыта управления организационной культурой носят позитивный характер. Например, в основе организационной культуры корпорации Coca Cola лежит лозунг «„Кока-кола“ – лучший напиток в мире», причем данную фразу сотрудники компании обязаны постоянно транслировать, в том числе и в частном общении с родственниками, друзьями и т. п.¹⁾ Очевидно, что данный лозунг не только является догматом, но и искажает реальность ввиду того, что качества этого напитка весьма сомнительны с точки зрения влияния на здоровье людей. Необходимость же широкого использования данного догмата влечет за собой увеличение раздражения сотрудников данной компании и в итоге ухудшает уровень ее общей организационной культуры.

Для европейских компаний в целом характерны те же направления эволюции систем управления организационной культурой, что и для корпораций США, с той разницей, что в государствах ЕС существенно бóльшую роль играет институт распределенной корпоративной инсайдерской собственности. Большинство работников крупных корпораций являются одновременно их миноритарными акционерами, что стимулирует их участие в соуправлении развитием компаний как одной из базовых ценностей организационной культуры.

Основные элементы организационной культуры управления современных крупных корпораций Японии²⁾ систематизированы на рисунке 12.

¹⁾ Лейбенштейн Х. Аллокативная эффективность в сравнении с «Х-эффективностью» // Вехи экономической мысли: в 6 т. / сост. и общ. ред. В.М.Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1999. Т. 2. С. 477–506.

²⁾ Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний: сокр. пер. с англ. М.: Альпина Паблицерз, 2012. 460 с.; Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой / под ред. А.Я.Кибанова. М.: Проспект, 2015. 72 с.



Рисунок 12 – Основные элементы организационной культуры типичных крупных современных корпораций Японии

Источник: составлено автором.

Приведенная на рисунке 12 общая схема элементов организационной культуры типична для многих крупных японских корпораций, таких, в частности, как Toyota, Mitsubishi, Bank of Jokohama, Orix и др. В основе организационной культуры корпораций лежит как национальный менталитет, так и действие следующих социально-экономических институтов:

1. Институт пожизненного найма персонала, представляющий собой систему долгосрочных контрактов с наемными работниками и предприятиями различных отраслей японской промышленности. Такие контракты предусматривают долгосрочное поэтапное изменение должностных обязанностей, карьеры и уровня оплаты труда сотрудника, зачастую планируемые на десятилетия и интегрированные с системами стратегического планирования рыночного развития компаний в целом.

Институт промышленного найма достаточно интенсивно развивался в экономике Японии в 1970–1980-е годы. Его специфику в указанный период достаточно подробно исследовал, в частности, Ч.Макмиллан¹⁾. Вместе с тем в ряде крупных японских корпораций данный институт сохранился и в 2010-х годах. Его действие связано с доминированием в сознании значительной части молодежи ценностей коллективизма, корпоративной лояльности, уважения к старшим над ценностью формирования индивидуальной карьеры, которая в западном обществе является основным

¹⁾ Макмиллан Ч. Японская промышленная система: пер. с англ. М.: Прогресс, 1988. 398 с.

стимулом быстрой смены мест работы представителями молодого поколения.

2. Институт кружков качества представляет собой распространенный во многих промышленных компаниях Японии способ организации коммуникаций во вне-рабочее время по вопросам совершенствования производственных технологий и развития менеджмента качества продукции. Институт кружков качества, тем самым, оказывает непосредственное влияние как на организационную культуру японских компаний, так и на уровень их инновационной активности.

3. Институт кайдзен. Следует отметить, что если в компаниях США и ЕС кайдзен является одним из механизмов повышения эффективности системы управления операционными процессами, то в Японии он имеет признаки корпоративного института, непосредственно интегрированного в процессы формирования и развития организационной культуры. Данный институт включает нормы, определяющие максимально экономное и вместе с тем безопасное осуществление бизнес-процессов, организации рабочих мест, производственных коммуникаций и т. п.

В целом отдельные элементы японского опыта управления организационной культурой, по нашему мнению, могли бы быть использованы в практике кружков качества продукции и использования элементов кайдзен. Что же касается института пожизненного найма, то его интеграция в системы управления организационной культурой компаний России достаточно проблематична ввиду того, что нормы японского менталитета противоречат европейскому менталитету, связанному с ориентацией на быструю смену мест работы с целью построения карьеры и оперативной максимизации карьеры, который в настоящее время типичен для подавляющего большинства отечественной молодежи.

В 2000–2010-е годы наиболее интенсивно развиваются системы менеджмента организационной культуры компаний, функционирующих в сфере информационных технологий, развития процессов виртуальной экономики и т. п. В частности, организационная культура такой специфической компании виртуального сегмента современной цифровой экономики, как корпорация Google, формировалась под влиянием ряда специфических факторов, связанных как с особенностями персонала данной компании, значительная часть которого трудоустроена на основе

принципов удаленной занятости, так и с тенденциями развития отраслевого рынка услуг. Основные факторы формирования специфической организационной культуры управления данной компании приведены на рисунке 13.

Вполне естественно, что при формировании системы управления организационной культурой компании Google не могли быть адаптированы типичные модели менеджмента данного процесса, характерные, например, для промышленных предприятий традиционной экономики. Так, на конец 2018 г. свыше 77 % персонала данной корпорации, включая сотрудников, работающих в рамках постоянных проектов на условиях удаленной занятости, составляли специалисты в области IT-технологий (программисты, системные администраторы, разработчики алгоритмов и т. п.)¹⁾.



Рисунок 13 – Основные факторы формирования организационной культуры корпорации Google

Источник: составлено автором.

При этом следует отметить, что IT-специалисты, как правило, имеют следующие типичные личностные особенности, которые в конечном итоге определяющим образом влияют на организационную культуру компаний, в рамках которых такого рода персонал концентрирован²⁾:

– свободомыслие, аполитичность или выраженная оппозиционность к

¹⁾ Crowley Redding A. Google it: a history of Google. New York: Feiwel and Friends, 2018. P. 91.

²⁾ Рыжко А.Л. Организационные коммуникации. М.: Юрайт, 2018. 356 с.

действующим консервативным социально-политическим ценностям;

- пренебрежение к правилам дресс-кода;
- ориентация в первую очередь на профессиональное развитие и совершенствование, а не формирование карьеры любой ценой, что достаточно типично для других групп специалистов (государственных служащих среднего звена, ряда категорий работников организаций финансово-кредитной системы и т. п.);
- сложность коммуникаций, выраженная интраверсия большинства программистов;
- трудности интеграции в систему должностных иерархий, типичную для любой крупной корпорации, даже относящейся к виртуальному сегменту современной цифровой экономики.

Следует отметить, что ввиду комплекса выделенных выше характеристик и в связи с тем, что сфера информационных технологий представляет собой наиболее динамично развивающийся сегмент современной глобальной экономики, характеризующийся интенсивным формированием новых проектов, достаточно высоким уровнем средней оплаты труда специалистов и т. п., средний коэффициент текучести кадров в IT-сфере является одним из наиболее высоких (44,1 % по данным за 2018 г. по мировой IT-индустрии в целом¹⁾).

Рассмотренные выше специфические черты IT-специалистов как особой профессионально-квалификационной группы нашли выражение в рамках организационной культуры корпорации Google, в том числе в рамках декларирования свободы коммуникаций, приоритета свободного распорядка дня для ряда групп даже штатных офисных сотрудников, отсутствия жестких требований к дресс-коду (кроме топ- и мидл-менеджмента и др.). Комплексная нацеленность персонала исследуемой корпорации на генерирование инноваций как базовый элемент организационной культуры в конечном итоге проявилась в обеспечении экспоненциального

¹⁾ Хафизов Н.А. Проблемы управления процессами формирования организационной культуры // Менеджмент и маркетинг в России. 2019. № 3. С. 71.

роста вложений в инновационное развитие в период с 2010 по 2020 г.¹⁾ (рисунок 14).

Как видим, даже в условиях пандемийного кризиса руководство рассматриваемой компании придерживалось политики увеличения инвестиций в инновации – в 2020 г. они возросли на 7,2 млрд долл. по сравнению с уровнем 2019 г. При этом в рамках стратегии развития организационной культуры корпорации Google все категории персонала, даже низовые специалисты, имеют возможности активного влияния на параметры инновационного развития организации.

Об эффективности системы управления организационной культурой корпорации Google²⁾ свидетельствует тенденция устойчивого снижения коэффициента текучести кадров.

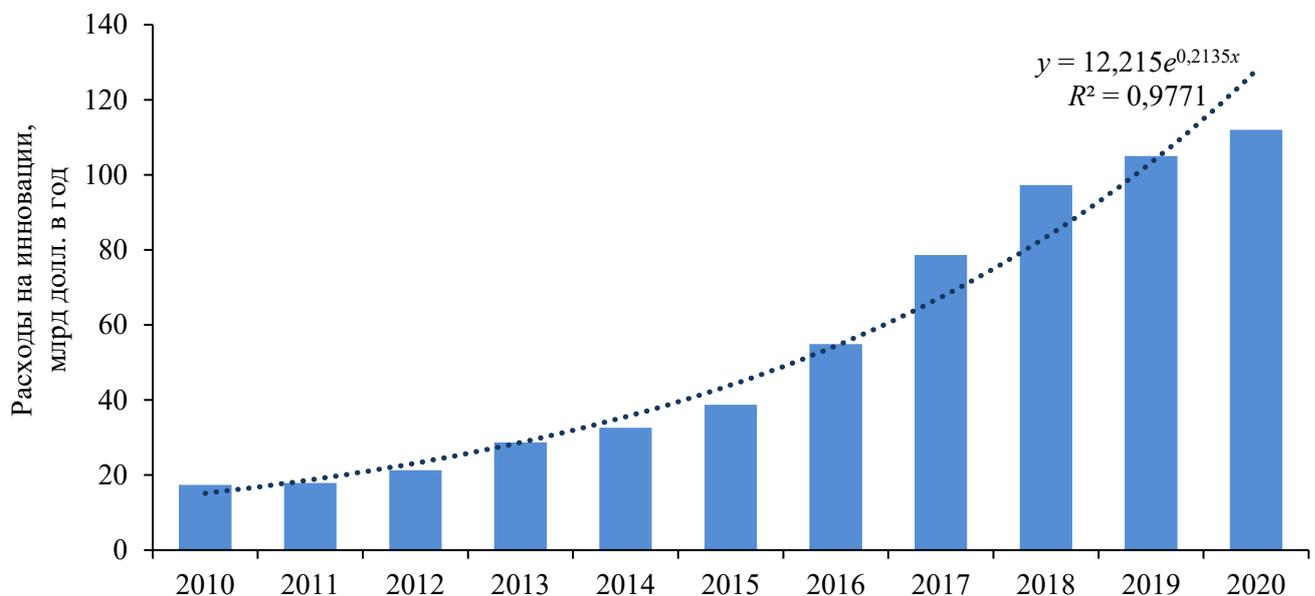


Рисунок 14 – Динамика суммарных расходов корпорации Google на инновации
Источник: составлено автором.

В соответствии с построенной нами функцией (рисунок 15) уровень данного показателя в период с 2010 по 2020 г. в среднем уменьшался на 2,04 пункта ежегодно. По данным 2018 г. текучесть кадров в рассматриваемой компании была

¹⁾ McDowell G. The Google résumé: how to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any top tech company. New York: Wiley, 2011. 290 p.; Kim H. The analysis of innovation management in Google // Journal of economics and management sciences. 2020. Vol. 3, no. 4. P. 10–19.

²⁾ Crowley Redding A. Google it: a history of Google. New York: Feiwel and Friends, 2021. 231 p.

существенно ниже аналогичного показателя по ИТ-сфере в целом.

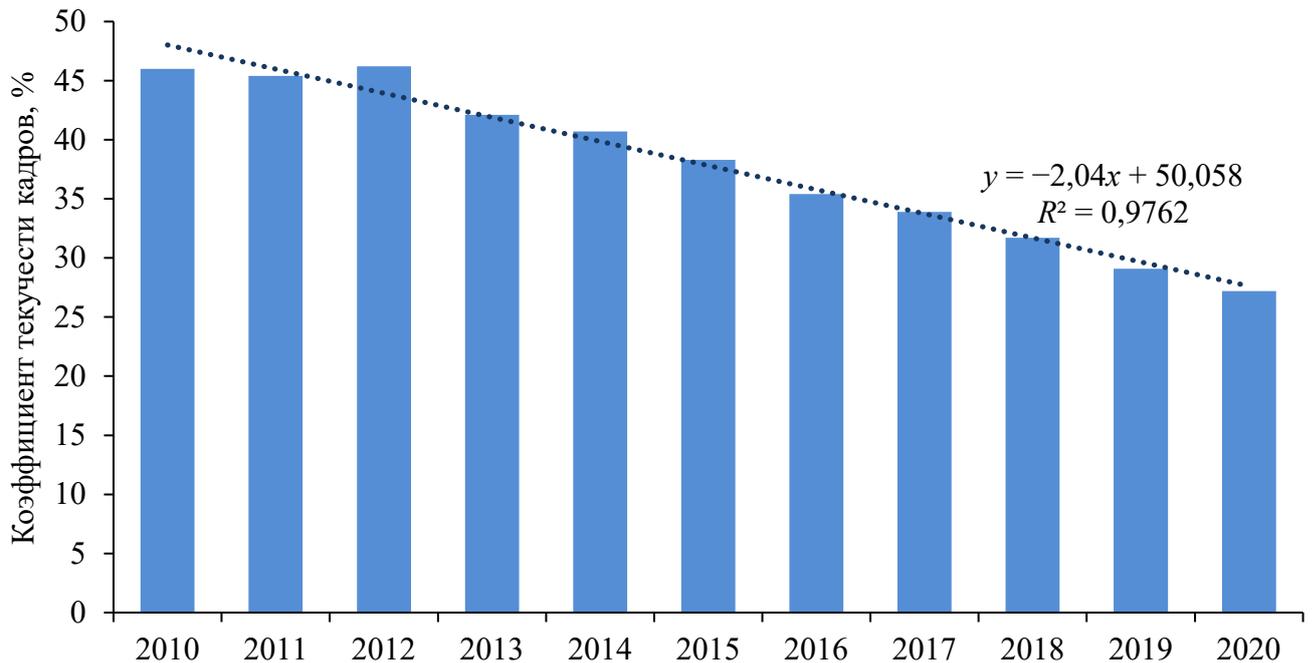


Рисунок 15 – Динамика коэффициента текучести кадров в корпорации Google (включая удаленную занятость)

Источник: составлено автором.

В целом опыт корпорации Google в части рационального сочетания материальных и моральных стимулов, демократизма принятия решений, формирования комплексных программ лояльности персонала мог бы быть использован в практике отечественных компаний не только ИТ-сферы, но и иных, преимущественно высокотехнологичных, отраслей экономики.

Системы управления организационной культурой отечественных компаний коммерческого сектора экономики на период с 1990 по 2021 г. эволюционировали достаточно существенно, что было обусловлено естественными процессами сначала трансформации плановой модели управления в рыночную, затем развитием и совершенствованием рыночных институтов, а также переносом, не всегда достаточно корректным, зарубежных практик менеджмента. Основные этапы такого рода эволюции систематизированы в таблице 14.

Таблица 14 – Эволюция этапов управления организационной культурой крупных и средних коммерческих российских компаний

Этап управления организационной культурой	Характерные особенности этапа
До начала 1990-х гг.	Коллективистский подход к управлению организационной культурой. Широкое распространение и признание нематериальных стимулов к производительному труду. Относительно эффективные, хотя и в определенной степени проблемные системы социалистического соревнования, товарищеских судов и т. п.
1990-е гг.	Внимание к процессам формирования организационной культуры практически не уделялось ввиду крайне сложных процессов институциональной трансформации и масштабного кризиса, в котором находилось подавляющее большинство компаний
2000-е гг.	Постепенная интеграция в отечественную практику зарубежных инструментов управления организационной культурой, не всегда достаточно эффективных. Формирование систем корпоративного образования. Сохранение практики относительно низкого использования систем косвенного стимулирования труда персонала в системе организационного менеджмента компаний
2010-е гг.	Дальнейшее развитие систем управления организационной культурой по западному образцу. Развитие систем управленческого консалтинга в данной области, в том числе виртуального (например, онлайн-курсы для менеджмента компаний). Совершенствование системы корпоративных праздников
2020–2021 гг.	Попытки трансформации систем управления организационной культурой в ситуации пандемийного кризиса. Активизация использования потенциала отраслевого бенчмаркинга при формировании целей и приоритетов развития организационной культуры компаний. Дальнейшая активизация процессов цифровизации менеджмента организационной культуры

Источник: составлено автором.

Как показано в таблице 14, в период рыночной трансформации 1990-х годов были утрачены практически все позитивные достижения развития организационной культуры компаний, типичные для советского периода. Вместе с тем не были созданы эффективные механизмы организационного развития рыночного типа; программа же приватизации собственности, которая могла привести к формированию широкого круга миноритарных собственников компаний – самих рабочих и, соответственно, к дальнейшему формированию организационной культуры по европейскому образцу широкого участия работников в управлении, в итоге закончилась отчуждением подавляющей массы трудовых ресурсов как от собственности на

средства производства, так и от участия в системе менеджмента.

В 2000-е годы происходила последовательная инклюзия отдельных элементов зарубежной практики менеджмента в процесс формирования систем управления организационной культурой отечественных компаний, причем в основном не самых позитивных, например:

– практика масштабных штрафов, зачастую не вполне обоснованных и несправедливых (особенно распространены в торговых сетях и компаниях сферы услуг и общественного питания Российской Федерации);

– жесткие требования к дресс-коду сотрудников, даже в тех случаях, когда его соблюдение не носит выражено необходимый характер (с целью поддержания достаточно превратно понимаемого корпоративного имиджа), штрафы за его несоблюдение;

– распространенная практика ненормируемого и неоплачиваемого в сверхнормативной части рабочего дня;

– корпоративные праздники в форме совместного распития спиртных напитков, как правило, только с частичной компенсацией за счет средств компании, а не распространенные в современных зарубежных компаниях практики совместного здорового отдыха на природе, корпоративного пригородного туризма и т. п.

Вместе с тем передовой опыт зарубежных компаний в сфере управления организационной культурой (корпоративные пенсии, психологические службы в структуре организации, эффективные системы КРІ и др.) внедряется отечественными компаниями существенно менее интенсивно. Так, корпоративные надбавки к основной государственной пенсии начинают внедряться только в нескольких крупных российских корпорациях, в основном относящихся к топливно-энергетическому комплексу (ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл» и ряд других), и затрагивают далеко не все категории персонала¹⁾. Психологические службы, достаточно типичные для западных компаний, также отсутствуют в большинстве отечественных

¹⁾ Ахметов А.Б. Проблемы кросс-культурных коммуникаций в современном пространстве организационного развития // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике: материалы междунар. науч.-практ. конф. СПб.: СПбГУЭФ, 2018. С. 47–48.

компаний, особенно малых и средних по масштабу деятельности.

Как отмечает М.А.Гирлина¹⁾, организационная культура российских компаний достаточно существенно дифференцируется в отраслевом разрезе (таблица 15).

Таблица 15 – Типовые примеры основных видов организационной культуры в современной российской экономике

Основные типы организационной культуры	Распространенные виды организаций в экономике Российской Федерации
Тоталитарная	Большинство государственных органов и государственных унитарных предприятий, крупные корпорации ТЭК и отраслей производства средств производства
Авторитарная	Большинство организаций сферы бюджетного образования и здравоохранения. Значительное количество компаний сферы пищевой и легкой промышленности
Демократическая	Стартап-проекты; организации, действующие в сфере интернет-экономики; ряд временных инициатив в области управленческого консультирования и др.
Смешанная	Проектные организационные структуры, ряд современных торговых сетей, организаций отдельных подотраслей сферы услуг

Источник: составлено автором по данным М.А.Гирлиной.

Результаты укрупненного исследования степени распространенности представленных в таблице 15 видов организационной культуры в практике хозяйствования современной России²⁾ приведены на рисунке 16.

Как показано на рисунке 16, доминантным, согласно укрупненному социологическому исследованию, в отечественных компаниях различных форм собственности и видов экономической деятельности являлся достаточно жесткий, авторитарный тип организационной культуры.

¹⁾ Гирлина М.А. Развитие инновационно-ориентированной корпоративной культуры как фактор укрепления экономической безопасности предприятия в условиях роста конкуренции // Обеспечение устойчивого развития хозяйственных формирований на макро- и микроуровне в условиях высокой экономической неопределенности: материалы II Межвуз. науч.-практ. студенч. конф., вып. 2. Воронеж: Воронежский филиал РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2017. С. 182–186.

²⁾ Веснин В.Р. Управление организационной культурой. Краткий конспект. М.: Проспект, 2019. 144 с.

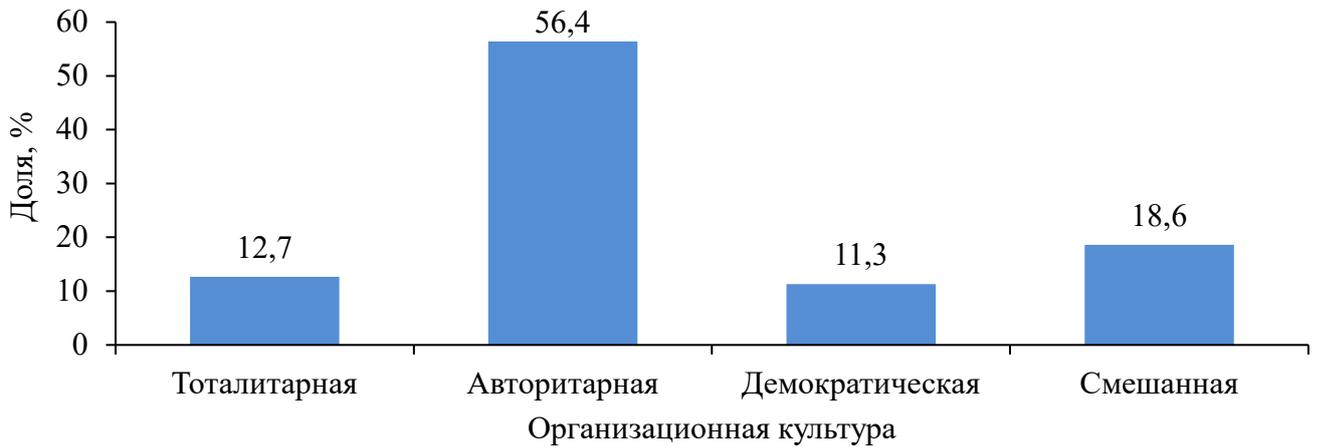


Рисунок 16 – Распространенность отдельных типов организационной культуры в российских компаниях (2019 г.)

Источник: составлено автором по данным В.Р.Веснина.

Относительно распространены и смешанные формы организационной культуры, интегрирующие в себе отдельные элементы как авторитарного, так и демократического стиля менеджмента. При этом сугубо демократические формы организационной культуры встречаются относительно редко и характерны, как правило, для некоторых малых инновационных компаний, IT-компаний и управления стартапами как особым видом предпринимательской активности. В рамках ситуации пандемийного кризиса тенденции к увеличению уровня авторитарности организационной культуры российских компаний определенным образом усилились.

Следует отметить, что во многих случаях фактическая организационная культура российских компаний существенным образом отличается от декларируемой, представленной в официальных документах (например, стратегиях и отчетах о развитии компании).

Типичным примером подобной ситуации, по нашему мнению, является организационная культура ПАО «Сбербанк». Формально в отчете данной крупнейшей в стране кредитной организации декларируются принципы практически демократической организационной культуры, с широкими возможностями социально-психологического развития персонала и наличием диверсифицированных каналов обратной связи. Фактически условия труда в указанной корпорации существенным образом отличаются от декларируемых в презентационных материалах отчета, что негативным образом отражается на формировании и развитии организационной

культуры, а именно¹⁾: низкий уровень оплаты труда низовых категорий работников; крайняя перегруженность последних, обусловленная, среди прочего, необходимостью навязывать продукты клиентам банка, в том числе заведомо ненужные; разветвленная система штрафов, в том числе за невыполнение завышенных плановых заданий, не дифференцированных в зависимости от степени фактической «проходимости» отдельных операционных офисов ПАО «Сбербанк»; жесткий стиль менеджмента; доступность корпоративного обучения только для топ- и мидл-менеджмента кредитной организации; фактическое отсутствие программ материальной помощи сотрудникам, оказавшимся в сложной жизненной ситуации, и т. п.

Следует отметить, что описанная выше ситуация несоответствия фактических и декларируемых параметров организационной культуры характерна для многих современных крупных российских корпораций, особенно относящихся к сфере торговли и услуг населению. Так, ряд отечественных торговых сетей практически используют бенчмаркинг опыта управления персоналом, типичный для ТНК McDonalds и заключающийся в максимальной стандартизации всего спектра операций, осуществляемых сотрудниками, вплоть до регламентации стандартных фраз общения с клиентами. В подобных условиях нацеленности службы управления персоналом компаний на фактическую трансформацию сотрудников в неких роботов какая-либо социальная эффективность организационной культуры управления, по нашему мнению, практически недостижима.

Основные особенности формирования и развития управления организационной культурой российских компаний в контексте классификационных признаков исследуемого процесса, аргументированных в первой главе исследования, приведены в таблице 16.

¹⁾ Систематизировано на основе отзывов сотрудников ПАО «Сбербанк», размещенных в сети Интернет.

Таблица 16 – Основные особенности реализации отдельных видов управления организационной культурой в практике российских компаний

Классификационный признак	Доминантные виды управления организационной культурой в современной российской экономике
Реагирование на общеэкономические и отраслевые новации в сфере менеджмента организационной культуры	Методы управления организационной культурой носят преимущественно реактивный характер относительно практики зарубежных компаний в исследуемой области
Инновационность системы управления организационной культурой	Инновационность управления организационной культурой зачастую носит формальный характер, в том числе демонстрационный. Зачастую применение инновационных методов является социально неэффективным
Дифференциация подходов к управлению организационной культурой в рамках компании	Управление организационной культурой обычно носит дифференцированный характер в отношении различных групп персонала, однако зачастую наиболее позитивные эффекты концентрируются на уровне топ-менеджмента
Интеграция с корпоративными механизмами	Степень участия акционеров в процессах формирования организационной культуры управления является достаточно низкой
Использование услуг сторонних консультантов в процессе совершенствования организационной культуры	Услуги сторонних консультантов в процессе менеджмента организационной культуры используются недостаточно интенсивно, в том числе ввиду их относительно низкого качества
Степень научной обоснованности управления организационной культурой	Как правило, для обоснования направлений совершенствования управления организационной культурой используется исключительно интуиция руководителей организации или экспертный подход

Источник: составлено автором по материалам собственных исследований.

Таким образом, как показано в таблице 16, процесс управления организационной культурой большинства отечественных компаний носит преимущественно реактивный характер относительно передовых зарубежных новаций в исследуемой области.

Степень влияния акционеров, даже являющихся одновременно членами трудового коллектива, на развитие систем управления организационной культурой традиционно достаточно низкая. Услуги же сторонних консультантов в исследуемой сфере традиционно используются отдельными компаниями (как правило, достаточно крупными), но эффективность такого рода консультирования неочевидна – зачастую схемы организационного консалтинга используются просто в качестве

одного из инструментов теневого обналичивания финансовых ресурсов компаний.

Одним из условий прогрессивного развития организационной культуры компаний является максимизация затрат на цели ее формирования и совершенствования. При этом такого рода затраты, по нашему мнению, целесообразно рассматривать в относительном формате, в виде удельных затрат, что позволяет сравнивать по данному параметру различные по масштабу деятельности компании. Удельные затраты на развитие организационной культуры представляют собой все расходы на персонал за вычетом фонда оплаты труда и затраты на организационное проектирование, отнесенные к полной себестоимости продукции (работ, услуг) компании¹⁾. Динамика данного показателя по компаниям, являющимся объектами диссертационного исследования, и промышленности Российской Федерации в целом приведена на рисунке 17.

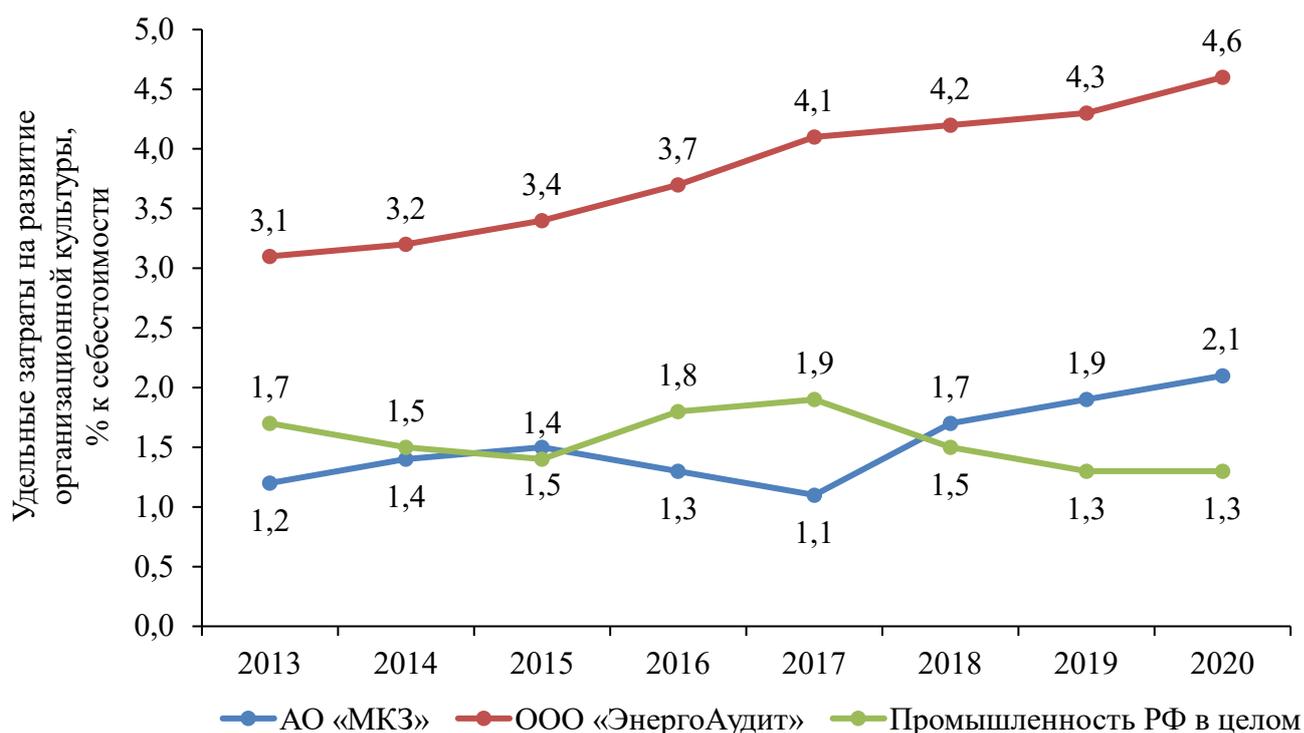


Рисунок 17 – Удельные расходы на развитие организационной культуры компаний – объектов исследования и российской промышленности

Источник: рассчитано автором по данным Института экономической политики и материалам организаций.

¹⁾ Веснин В. Р. Управление организационной культурой. Краткий конспект. М.: Проспект, 2019. С. 26.

Как показано на рисунке 17, в целом по промышленности Российской Федерации удельные затраты на формирование и развитие организационной культуры компаний составили в 2020 г. лишь 1,3 % (на рисунке другие данные) полной себестоимости продукции компаний, что более чем в 2,5 раза менее рассматриваемого показателя по промышленности, например, государств ЕС.

Вместе с тем для исследуемой компании энергетического сектора экономики характерен устойчивый рост удельных затрат на цели формирования и развития организационной культуры – на 1,5 процентных пункта за период с 2013 по 2020 г. Это свидетельствует о понимании руководством компании значимости организационной культуры как стратегического фактора роста эффективности управления и детерминанты увеличения рыночной стоимости компании.

Раскрыть особенности развития организационной культуры компании может информация о структуре затрат на формирование и развитие рассматриваемого нами экономического явления (таблица 17).

Таблица 17 – Структура затрат на развитие организационной культуры энергетической компании

Элемент затрат на развитие организационной культуры	Затраты, %		Изменение, процентных пунктов
	2015	2020	
Материальное стимулирование персонала за вычетом фонда оплаты труда	34,1	17,2	-16,9
Нематериальное стимулирование персонала	10,1	3,2	-6,9
Организационное проектирование	2,1	1,7	-0,4
Корпоративное образование	27,4	38,9	11,5
Психологическое консультирование и тренинги	7,1	5,2	-1,9
Цифровизация организационных отношений	16,1	32,8	16,7
Прочие расходы на развитие организационной культуры	3,1	1,0	-2,1
<i>Итого</i>	100,0	100,0	–

Источник: составлено автором по материалам службы управления персоналом организации.

Основными факторами модификации структуры затрат на формирование и развитие организационной культуры исследуемой энергетической компании в период с 2015 по 2020 г. являлись:

– сокращение расходов на косвенное материальное стимулирование труда (премирования сотрудников, опционных программ, предоставления индивидуальной материальной помощи), что можно рассматривать в качестве стратегически негативной тенденции в области менеджмента организационной культуры;

– резкое уменьшение в 2020 г. затрат на нематериальное стимулирование труда персонала, в первую очередь на цели финансирования корпоративных праздников (в первую очередь ввиду санитарно-эпидемиологических ограничений, обусловленных ситуацией пандемийного кризиса);

– интенсивное (на 11,5 процентных пункта за период с 2015 по 2020 г.) увеличение доли расходов на цели компании и реализации корпоративных образовательных программ, обусловленное пониманием руководством компании роста уровня интеллектуального потенциала сотрудников как значимого фактора прогрессивного развития и совершенствования организационной культуры в условиях высокого уровня динамизма внутренней и внешней финансово-экономической среды;

– максимальный рост (на 16,7 процентных пункта) затрат на цели цифровизации организационных отношений компании в целом и процессов формирования и совершенствования организационной культуры в частности (внутренние цифровые платформы, облачные технологии, корпоративные органайзеры и т. п.), что обусловлено общими интенсивными процессами цифровизации финансово-экономических и управленческих отношений, характерными для периода с 2015 по 2020 г.;

– недостаточное внимание руководства рассматриваемой компании к вопросам организационного проектирования, имеющим принципиальное стратегическое значение как с точки зрения оперативного совершенствования параметров организационной культуры, так и с позиций обеспечения высокой организационной эффективности функционирования компании в целом.

Достаточно специфично в первых двух десятилетиях XXI столетия

развивается организационная культура в таком принципиально значимом с точки зрения обеспечения долгосрочного социально-экономического прогресса страны сегменте, как функционирование организаций сферы высшего образования (ВО).

В целом организационная культура организаций ВО может быть рассмотрена в нескольких взаимосвязанных аспектах: как организационная культура профессорско-преподавательского состава (ППС), организационная культура студентов, организационная культура взаимодействия вуза с внешними контрагентами и т. п. На все указанные виды организационной культуры отечественных вузов в 2010-е годы оказывали влияние следующие основные организационные и институциональные факторы:

– интенсивные тенденции укрупнения многих вузов (в рамках программ создания системы федеральных университетов и т. п.), консолидации структурных подразделений внутри вузов;

– активные попытки внедрения для ППС системы так называемых эффективных контрактов, в рамках которых часть фонда оплаты труда распределяется на основании индивидуальных KPI¹⁾;

– интенсивное развитие малых инновационных предприятий при ряде крупных вузов и их интеграция в общую структуру управления организацией высшего образования;

– неоднозначное влияние системы ЕГЭ на уровень первичной подготовки поступивших в вуз граждан;

– тенденции сокращения ППС в большинстве вузов, обусловленные сокращением численности поступающих ввиду объективного снижения удельного веса абитуриентов в численности населения Российской Федерации (последствия кризиса рождаемости 1990-х годов).

В настоящее время, по нашему мнению, определенные негативные тенденции развития организационной культуры крупных российских вузов, в значительной степени обусловленные влиянием приведенных выше факторов, проявляются в

¹⁾ Галимов А.М. Организационно-педагогическая система адаптивного управления инновационным развитием вуза: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Казань, 2019. С. 15.

следующем:

1. Развитие административно-авторитарных методов управления организационной культурой ряда крупных российских вузов. Данная тенденция в значительной степени связана с приходом к руководству ряда вузов кадровых чиновников, не имеющих компетенций в управлении образовательными организациями (Казанский (Приволжский) федеральный университет, ряд вузов Южного федерального округа и др.). Соответственно, указанный тип руководителей ориентирован на перенос на уровень организационной культуры вузов типичных и привычных им методов управления государственными структурами, что не вполне корреспондирует с традиционными академическими свободами, в значительной степени творческим характером педагогической деятельности и т. п. Как следствие, отмечается снижение общей удовлетворенности трудом ППС и отток части наиболее квалифицированных педагогических кадров.

2. Попытки внедрения КРІ в систему оценки труда ППС российских вузов не привели к должному положительному эффекту как в силу повышения эффективности систем материального стимулирования труда педагогов, так и в плане совершенствования организационной культуры вузов в целом.

На наш взгляд, достаточно сложно нормировать эффективность преподавательской деятельности. В частности, даже такой легко измеримый критерий, как публикационная активность, не является однозначным ввиду существенной дифференциации качества отдельных публикаций. Индексы цитирования также не позволяют в полной мере количественно оценить эффективность публикационной активности ППС ввиду низкой степени интеграции отечественных журналов в международные рейтинги Scopus и Web of Science. Как следствие, попытки внедрения недостаточно проработанной системы КРІ для ППС вузов и ее интеграции с системами оплаты труда приводят в основном лишь к ухудшению уровня организационной культуры управления вузами.

3. Развитие с начала 2000-х годов системы ЕГЭ, по нашему мнению, объективно привело к сокращению общего уровня знаний, эрудиции поступающих в вузы, что особенно важно для подготовки квалифицированных специалистов, в особенности гуманитарного и экономического профиля. Соответственно,

возрастает уровень нагрузки на ППС, особенно работающих с младшими курсами студентов. Отдельную проблему представляет активное использование студентами гаджетов, в том числе во время лекционных и семинарских занятий, что также негативно сказывается на условиях труда вузовских педагогов.

4. Сокращение приема студентов в большинстве вузов (за исключением наиболее конкурентоспособных на рынке образовательных услуг) привело к естественному снижению нагрузки и сокращениям ППС, в первую очередь пенсионного возраста. В отношении пожилых сотрудников на ряде кафедр российских вузов прослеживаются тенденции латентного моббинга. При этом вовлечение в научно-педагогическую деятельность молодых специалистов в настоящее время осуществляется существенно менее интенсивно по сравнению не только с советским периодом, но даже с 1990-ми годами.

Как следствие, педагогический состав многих кафедр современных российских вузов концентрируется в рамках сотрудников среднего возраста. С позиций же общей теории управления организационной культурой компаний любого профиля наиболее предпочтительной является ситуация сбалансированной представленности представителей разных возрастов¹⁾. Для сферы же высшего образования представленность кадрового персонала разных возрастных групп имеет особое значение с точки зрения обеспечения преемственности педагогического опыта, развития отраслевых научных школ имеет принципиальное значение.

5. Крайне негативно на организационной культуре вузов сказываются коррупционные практики, особенно распространенные в относительно небольших негосударственных вузах Российской Федерации и региональных филиалах. Помимо собственно деградации ППС, такого рода практики способствуют обеспечению ранней коррупционной социализации студенческой молодежи, у определенной части которой формируется устойчивый стереотип о том, что коррупция является не аномалией, а некой теневой неформальной нормой социально-экономического поведения.

6. Существует проблема трансляции норм организационной культуры головных офисов крупных федеральных вузов на их региональные структурные

¹⁾ Галиновский А.В. Организационная культура управления. М.: ИНФРА-М, 2018. С. 156.

подразделения (филиалы). Как правило, филиал не в полной мере воспринимает весь спектр норм, характерных для организационной культуры управления головным подразделением вуза, что в стратегической перспективе может привести к определенным деструктивным проявлениям организационного развития данного образовательного учреждения вплоть до выраженного конфликта руководства головного офиса вуза и трудового коллектива филиала.

Для совершенствования организационной культуры современных организаций ВО Российской Федерации, по нашему мнению, в первую очередь необходимо обеспечение реальной, а не только декларируемой академической свободы, возможности сотрудников влиять на управленческие решения относительно развития образовательной организации, в том числе стратегического характера. Кроме того, необходимы мероприятия по преодолению латентного моббинга в трудовых коллективах вузов как пожилых сотрудников, так и перспективной молодежи.

2.3 Метод факторного анализа расходов на цели развития системы управления организационной культурой

Как было показано в первой главе диссертационного исследования, одной из основных проблем управления организационной культурой в современных условиях хозяйствования является сложность количественной оценки эффективности ее влияния на основные параметры финансовой результативности развития компаний. Неопределенность инструментария такого рода оценки затрудняет исследование эффективности затрат на цели формирования и развития организационной культуры.

Для решения указанной проблемы нами предлагается следующий метод оценки характера влияния затрат на цели развития системы управления организационной культуры на параметры финансово-экономической результативности деятельности компании:

$$K_{\text{ок}} = E_r R_r^2 + E_{pt} R_{pt}^2 + E_i R_i^2, \quad (3)$$

где $K_{\text{ок}}$ – предлагаемый коэффициент влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на параметры финансово-экономической результативности развития компании;

E_r – эластичность функции влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на динамику чистой рентабельности продукции компании;

E_{pt} – эластичность функции влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на динамику производительности труда компании;

E_i – эластичность функции влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на динамику инновационной активности компании (по показателю доли инновационной продукции, работ, услуг в валовом выпуске компании);

R_r^2 , R_{pt}^2 , R_i^2 – значения коэффициентов парной детерминации при соответствующих функциях, отражающих тесноту связи между затратами на развитие системы управления организационной культурой и соответствующими результирующими переменными.

При этом точечная эластичность функции оценивается по следующей традиционной формуле:

$$E = \frac{x}{y} \cdot \frac{dy}{dx}, \quad (4)$$

где E – эластичность функции;

x – значение независимой переменной в исследуемый период (в данном случае – удельных затрат на развитие организационной культуры);

y – значение зависимой переменной функции;

dy/dx – производная первого порядка построенной функции.

Таким образом, предлагается оценивать влияние затрат на развитие системы управления организационной культурой на такие базовые параметры эффективности финансово-экономического развития современных компаний, как рентабельность продукции, производительность труда и уровень инновационной активности.

Следует отметить, что автокорреляция между указанными параметрами финансово-экономической результативности развития компании обычно не является существенной. Так, рост производительности труда далеко не всегда приводит к увеличению рентабельности, поскольку последняя зависит не только от внутренней эффективности организации трудовых процессов, но и от характера взаимодействия компании с внешними финансовыми контрагентами (например, коммерческими банками, потребителями), от рациональности системы бюджетирования деятельности компании и т. п. Повышение уровня инновационной активности также далеко не всегда влечет рост рентабельности продукции компании; в частности, такая тесная корреляция может не наблюдаться в том случае, если инновационная продукция (работы, услуги) не пользуется достаточным спросом на отраслевом рынке сбыта.

Соответственно, в рамках предлагаемого метода нами осуществляется оценка как эластичности степени влияния удельных затрат на формирование системы управления организационной культурой на основные финансовые показатели деятельности компании, так и учитывается статистическая устойчивость такого рода влияния по параметру коэффициента парной детерминации (R^2). Наиболее же значимые резервы повышения эффективности управления организационной культурой могут быть определены в соответствии со следующим критерием:

$$E \cdot R^2 \rightarrow \min. \quad (5)$$

В соответствии с данным критерием могут быть осуществлены планирование и реализация приоритетных мероприятий по совершенствованию системы управления организационной культурой, а именно:

– по критерию производительности труда – внедрение в систему управления

организационной культурой комплекса КРП и соответствующая реорганизация материального стимулирования трудовой деятельности, внедрение производственного наставничества с целью повышения эффективности трудовой деятельности молодых специалистов, реализация системы мер по рационализации косвенного стимулирования труда и т. п.;

– по критерию рентабельности продукции – развитие практики бережливого производства и бережливого офиса, совершенствование организационной культуры функциональных специалистов компании с целью оптимизации непроизводственных расходов и др.;

– по критерию инновационной активности – интеграция в организационную культуру инструментов и механизмов стимулирования персонала компании к генерированию и внедрению инноваций (аналоги кружков качества продукции, внедрение системы действенных поощрений персонала за инновационную активность вплоть до реализации механизма участия в прибыли от осуществления инновационных проектов).

Исходные данные для апробации предлагаемого метода на материалах АО «Московский компрессорный завод» (АО «МКЗ») – одной из достаточно крупных и относительно динамично развивающихся компаний отечественного компрессоростроения, приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Исходные данные для апробации предлагаемого метода оценки влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на параметры финансово-экономической результативности деятельности компании (на примере АО «МКЗ»)

Год	Затраты на развитие системы управления организационной культурой, % к себестоимости	Чистая рентабельность продукции, %	Производительность труда, % к 2012 г.	Доля инновационной продукции в валовом выпуске, %
2013	1,2	2,4	110,1	10,3
2014	1,4	2,9	115,4	11,4
2015	1,5	3,7	119,7	12,7

Год	Затраты на развитие системы управления организационной культурой, % к себестоимости	Чистая рентабельность продукции, %	Производительность труда, % к 2012 г.	Доля инновационной продукции в валовом выпуске, %
2016	1,3	3,1	122,1	12,8
2017	1,1	2,8	123,8	12,3
2018	1,7	3,6	130,2	13,1
2019	1,9	3,8	133,7	13,9
2020	2,1	3,7	137,1	14,1

Источник: составлено автором.

На основании данных, представленных в таблице 18, построим соответствующие экономико-статистические функции (рисунок 18).

Как показано на рисунке 18, для периода с 2013 по 2020 г. была характерна тенденция прямого, достаточно статистически устойчивого влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на уровень чистой рентабельности исследуемой компании.

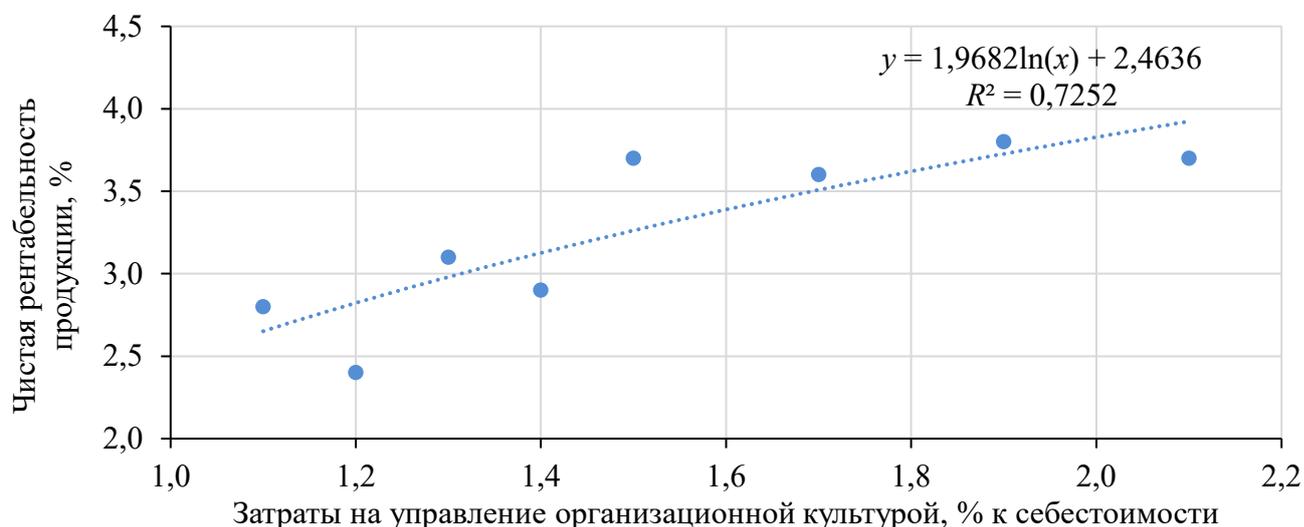


Рисунок 18 – Экономико-статистическая функция влияния затрат на управление организационной культурой на чистую рентабельность АО «МКЗ» в 2013–2020 гг.

Источник: составлено автором.

Вместе с тем построенная функция является логарифмической, замедленно возрастающей, что свидетельствует об отсутствии положительного маржинального

эффекта влияния развития организационной культуры на динамику чистой рентабельности продукции.

Эластичность построенной функции, соответственно, составит:

$$E_r = \frac{x}{y} \cdot \frac{1,96}{x} = \frac{1,96}{y}. \quad (6)$$

Как показано на рисунке 19, для периода с 2013 по 2020 г. также характерно прямое, но неэластичное влияние затрат на развитие системы управления организационной культурой на динамику производительности труда исследуемой компании. Неэластичность функции отражает тот факт, что с ростом затрат на цели воспроизводства организационной культуры производительность труда компании хоть и увеличивается, но сравнительно меньшими темпами.

Эластичность построенной функции составит:

$$E_{pt} = 21,59 \cdot \frac{x}{y}. \quad (7)$$

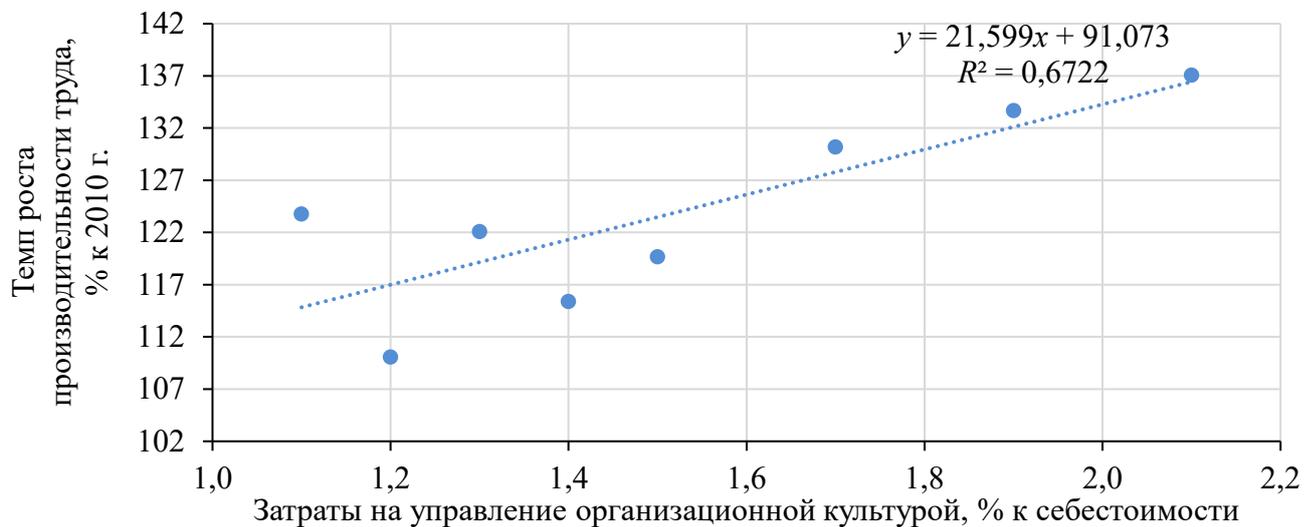


Рисунок 19 – Экономико-статистическая функция влияния затрат на управление организационной культурой на динамику производительности труда АО «МКЗ» в 2013–2020 гг.

Источник: составлено автором.

Влияние затрат на развитие системы управления организационной культурой

на уровень инновационной активности характеризуется наименьшим среди построенных функций уровнем статистической устойчивости по параметру коэффициента детерминации (рисунок 20).

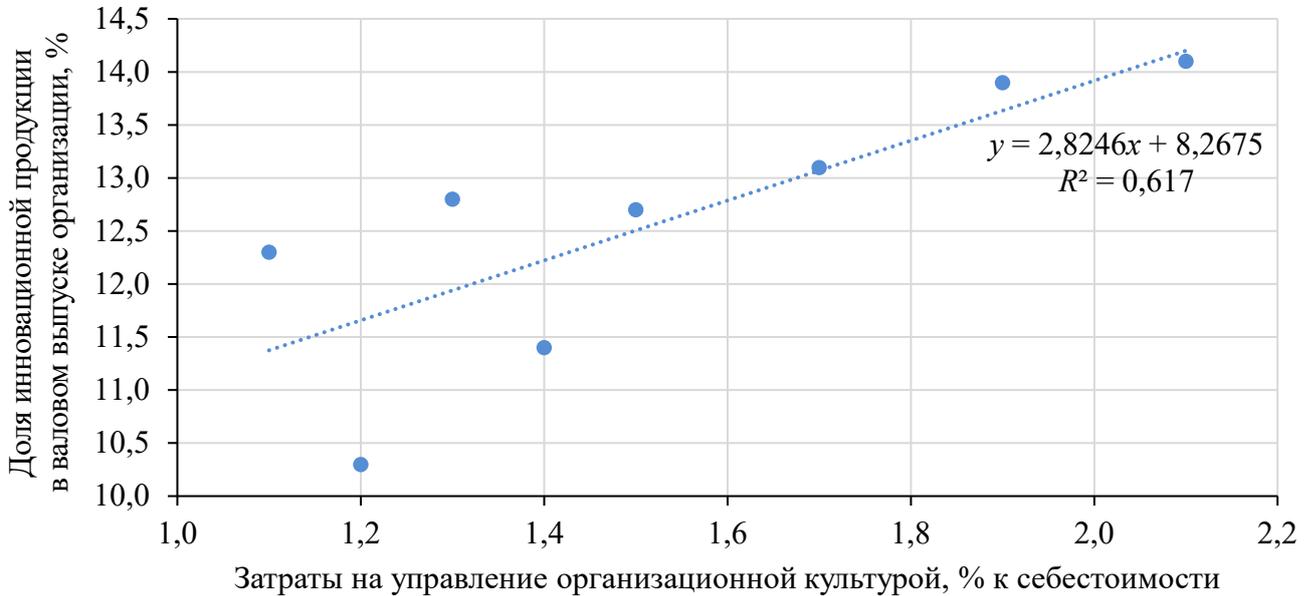


Рисунок 20 – Экономико-статистическая функция влияния затрат на управление организационной культурой на динамику инновационной активности компании АО «МКЗ» в 2013–2020 гг.

Источник: составлено автором.

Эластичность функции составит:

$$E_i = 2,82 \cdot \frac{x}{y}. \quad (8)$$

В соответствии с последовательностью предлагаемого метода проведем оценку значений коэффициента влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на параметры финансово-экономической результативности развития компании ($K_{ок}$). Промежуточные данные для его расчета и собственно динамика $K_{ок}$ исследуемой компании приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Исходные данные для оценки предлагаемого коэффициента влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на параметры финансово-экономической результативности развития АО «МКЗ»

Год	E_r	$E_r R_r^2$	E_{pt}	$E_{pt} R_{pt}^2$	E_i	$E_i R_i^2$	$K_{ок}$
2013	0,817	0,588	0,235	0,158	0,329	0,200	0,946
2014	0,676	0,487	0,262	0,175	0,346	0,211	0,873
2015	0,530	0,381	0,271	0,181	0,333	0,203	0,766
2016	0,632	0,455	0,230	0,154	0,286	0,175	0,784
2017	0,700	0,504	0,192	0,129	0,252	0,154	0,786
2018	0,544	0,392	0,282	0,189	0,366	0,223	0,804
2019	0,516	0,371	0,307	0,206	0,385	0,235	0,812
2020	0,530	0,381	0,331	0,222	0,420	0,256	0,859

Источник: рассчитано автором.

Таким образом, в период с 2013 по 2020 г. коэффициент $K_{ок}$ инерционно сократился с 0,946 до 0,859, или на 9,21 %, что свидетельствует о не вполне удовлетворительной системе управления организационной культурой исследуемой компании. При этом наименее эластичным и устойчивым одновременно в 2020 г. являлось воздействие затрат на цели формирования и развития организационной культуры на уровень производительности труда компании ($E_{pt} R_{pt}^2 = \min$). Соответственно, в компании приоритетными являются мероприятия по увеличению влияния организационной культуры на производительность, в первую очередь связанные с внедрением действенной, научно обоснованной системы KPI, а также созданием психологической службы, функционирование которой должно обеспечить социально-психологические условия увеличения производительности труда персонала в долгосрочном периоде.

Вторым по значимости резервом совершенствования системы управления организационной культуры АО «МКЗ» в соответствии с предлагаемым методом является влияние рассматриваемого нами процесса на уровень инновационной

активности. В связи с этим целесообразны такие основные мероприятия, как активизация программ по обучению различных категорий персонала инновационным навыкам и компетенциям в соответствующих профессиональных областях, а также стимулирование сотрудников к генерированию инновационных рационализаторских предложений, в первую очередь в части совершенствования продуктового ряда компании (например, через механизм участия персонала в прибыли от реализации инновационных проектов).

В целом предлагаемый метод позволяет количественно оценить характер влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на основные параметры финансово-экономической результативности деятельности компании и на базе этого обосновать наиболее приоритетные мероприятия в исследуемой сфере менеджмента, ориентированные на обеспечение долгосрочной устойчивой максимизации производительности труда, рентабельности продукции (работ, услуг) компании и уровня ее инновационной активности. На основе рассчитываемого в рамках предлагаемого метода показателя $K_{ок}$ возможно сравнить уровни эффективности системы управления организационной культурой различных по масштабу и профилю компаний.

Важно оценить и характер влияния на динамику затрат на управление организационной культурой ряда значимых внутренних и внешних факторов, для чего предлагается следующая экономико-статистическая модель:

$$C_{ок} = a_0 \cdot D_{во}^{a_1} \cdot D_{уп}^{a_2} \cdot I_i^{a_3} \cdot Inf^{a_4} \cdot D_p^{a_5}, \quad (9)$$

где $C_{ок}$ – затраты на цели развития системы управления персоналом компании, % от себестоимости продукции (работ, услуг) компании;

$D_{во}$ – доля кадров с высшим образованием в общей структуре промышленно-производственного персонала компании, %;

$D_{уп}$ – доля функциональных специалистов, задействованных в сфере управления персоналом (сотрудники отделов кадров, труда и заработной платы, психологической службы, санаториев, домов отдыха и т. п., находящихся на балансе организации и др.) в структуре административно-управленческого персонала, %;

I_i – инвестиции в информатизацию системы управления компании;

Inf – уровень официально зарегистрированной инфляции;

D_p – доля компании на отраслевом рынке сбыта продукции (работ, услуг);

a_1, a_2, \dots, a_5 – коэффициенты эластичности при переменных функции, отражающие степень влияния каждого из факторов на динамику удельных затрат на цел развития системы управления организационной культурой компании;

a_0 – свободный член экономико-статистической функции.

Таким образом, в состав факторных переменных предлагаемой модели нами включены как основные внутренние характеристики развития персонала компании, так и некоторые значимые параметры внешней среды, оказывающие влияние на финансирование затрат в сфере организационной культуры компаний различного профиля.

Так, структура персонала, рассматриваемая в различных разрезах, оказывает непосредственное влияние на стабильность развития трудового коллектива, кросс-культурные различия персонала, возможные конфликты и, соответственно, непосредственно воздействует на базовые параметры организационной культуры. Уровень информатизации производства и управления является значимым условием, определяющим как квалификационные требования к сотрудникам, так и удельный вес персонала, используемого на принципах удаленной занятости, что также непосредственно влияет на особенности развития организационной культуры.

Доля компании на отраслевом рынке является одним из наиболее существенных индикаторов стратегического развития практически любой современной компании и оказывает влияние на большинство параметров развития, в том числе на характер организационной культуры. Инфляционный фактор, помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компаний и, соответственно, возможности финансового обеспечения в том числе мероприятий по совершенствованию организационной культуры, оказывает значимое воздействие на социально-психологическое благополучие: в условиях высокой инфляции, как правило, повышаются риски стрессов, психологической неустойчивости и иных состояний, оказывающих негативное влияние на уровень организационной культуры.

Иные факторы производственной деятельности, такие, например, как ассортиментная политика или финансовая стратегия компании, если и оказывают влияние на развитие организационной культуры, то преимущественно косвенное и опосредованное.

Наиболее предпочтительные диапазоны коэффициентов эластичности факторных переменных разработанной модели приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Наиболее предпочтительные диапазоны коэффициентов эластичности предлагаемой модели факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой

Факторная переменная модели	Предпочтительный диапазон коэффициента эластичности
$D_{во}$	$a_1 > 1$
$D_{уп}$	$a_2 > 1$
I_i	$0 > a_3 > -1$
Inf	$a_4 \rightarrow 0$
D_p	$1 > a_5 > 0$

Источник: рассчитано автором.

Как показано в таблице 20, с увеличением доли лиц с высшим образованием в структуре персонала компании удельные затраты на цели управления организационной культурой должны расти ускоренными темпами. Это отражает содержание представленного в специальной литературе подхода, в соответствии с которым организационное развитие лиц с высшим образованием требует сравнительно больших управленческих усилий и, соответственно, финансовых затрат по сравнению с управленческим воздействием на уровень организационной культуры лиц с начальным, средним образованием или без образования, которые, при прочих равных условиях, более несколько более адаптивны¹⁾. Затраты на финансирование

¹⁾ Теория организации / под ред. В. Г. Алиева. 4-е изд., доп. и перераб. М.: Экономика, 2010. С. 75.

развития системы управления организационной культурой должны быть относительно эластичны и к динамике доли сотрудников, задействованных в сфере управления персоналом компании.

Инвестиции в информатизацию деятельности компании в долгосрочном периоде обычно оказывают обратное влияние на динамику удельных затрат на цели управления персоналом в целом. Вместе с тем желательно, чтобы такого рода влияние на цели финансирования мероприятий в сфере организационной культуры управления было неэластичным.

Одновременно затраты на финансирование развития системы управления организационной культурой компании должны быть относительно неэластичны к динамике таких внешних стратегически значимых для любой компании факторов, как доля на отраслевом рынке и уровень инфляции в экономике, с тем, чтобы возможные резкие негативные колебания указанных факторных переменных не оказывали существенное негативное на формирование и реализацию программ финансирования организационной культуры.

Исходные данные для апробации предлагаемой модели факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой на материалах АО «МКЗ» представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Данные для апробации предлагаемой модели факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой АО «МКЗ»

Год	$C_{ок}$	$D_{во}$	$D_{уп}$	I_i	Inf	D_p
2013	1,2	67,3	7,6	12,3	5,2	3,3
2014	1,4	68,9	7,4	10,1	6,1	3,8
2015	1,5	68,1	7,9	13,1	6,3	3,5
2016	1,3	68,7	8,1	13,7	7,4	4,1
2017	1,1	70,2	7,3	14,1	8,4	4,4
2018	1,7	71,4	8,2	14,9	6,1	4,7

Год	$C_{ок}$	$D_{во}$	$D_{уп}$	I_i	Inf	D_p
2019	1,9	71,9	8,4	15,2	4,8	4,9
2020	2,1	72,3	8,1	16,3	3,9	4,6

Источник: рассчитано автором.

На основе информации, приведенной в таблице 21, нами построена следующая статистически устойчивая модель:

$$C_{ок} = \exp(-78,47) \cdot D_{во}^{4,06} \cdot D_{уп}^{3,39} \cdot I_i^{-0,57} \cdot Inf^{0,09} \cdot D_p^{-2,45}. \quad (10)$$

Статистические оценочные параметры модели приведены в приложении Е. О высоком уровне ее репрезентативности свидетельствуют близкие к единице значения коэффициентов множественной корреляции и детерминации, а также удовлетворительные значения критериев Фишера и Стьюдента.

В целом полученные коэффициенты эластичности многофакторной модели соответствуют аргументированному ранее наиболее предпочтительным диапазонам их изменения: так, с ростом доли лиц с высшим образованием в структуре персонала и специалистов по управлению кадрами в составе административно-управленческого персонала затраты на развитие системы управления организационной культурой АО «МКЗ» возрастают ускоренными темпами. Указанные затраты практически неэластичны к инфляционным колебаниям экономики.

Вместе с тем отмечается аномальная сильная обратная зависимость динамики затрат на цели формирования и развития организационной культуры АО «МКЗ» от доли компании на отраслевом рынке сбыта продукции. Для преодоления выявленной диспропорции целесообразно сформировать финансовый фонд управления организационной культурой, объем которого прямо пропорционален увеличению рыночной доли компании. Одновременно следует сформировать систему стимулирования активизации рационализаторских предложений персонала, ориентированных на обеспечение устойчивого последовательного увеличения рыночной доли относительно конкурентов компании.

На основе апробации предлагаемой функции количественно определим влияние факторных переменных на динамику удельных расходов на развитие организационной культуры АО «МКЗ» (таблица 22).

Таблица 22 – Влияние факторных переменных на динамику удельных расходов на развитие организационной культуры АО «МКЗ» в 2013–2020 гг.

Факторные переменные модели	Изменение удельных затрат на развитие организационной культуры при увеличении соответствующей факторной переменной на 1 % и условном постоянстве иных факторов	Комментарий
Доля персонала с высшим образованием в структуре кадров, %	Увеличится на 4,06 %	Развитие организационной культуры персонала с высшим образованием, в первую очередь административно-управленческого персонала и инженерно-технических работников, требует более существенных расходов, чем управление организационной культурой основных и вспомогательных рабочих компании
Доля сотрудников сферы управления персоналом в административно-управленческом персонале	Увеличится на 3,39 %	В компании избыточная численность специалистов по управлению персоналом, не вполне эффективная с точки зрения обеспечения результативности организационной культуры. Часть функций в сфере менеджмента персонала и организационного развития, по нашему мнению, целесообразно передать на аутсорсинг
Инвестиции в информатизацию системы управления, % к суммарным инвестициям	Уменьшится на 0,57 %	Инвестиции в информатизацию системы менеджмента АО не вполне эффективны с точки зрения прогрессивного развития организационной культуры компании
Уровень инфляции, %	Увеличится на 0,09 % (статистически крайне незначительное влияние)	Позитивным является факт низкой эластичности зависимости затрат на развитие организационной культуры АО «МКЗ» от инфляционных процессов в экономике
Доля компании на отраслевом рынке, %	Уменьшится на 2,45 %	Ввиду аномально большого, обратного влияния следует уделять приоритетное внимание совершенствованию организационной культуры специалистов компании, от деятельности которых непосредственно зависит динамика рыночной доли АО (маркетологи, специалисты по стратегическому анализу, по цифровым рынкам сбыта и финансов и т. п.)

Источник: составлено автором по материалам собственных исследований.

В целом предлагаемая модель факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой позволяет выявить наиболее значимые детерминанты финансирования исследуемой группы управленческих мероприятий и разработать организационно-экономические механизмы, нацеленные на повышение уровня и обеспечение устойчивости затрат на цели развития организационной культуры компании.

В завершение настоящей главы диссертационного исследования систематизируем следующие выводы:

1. Выделены основные этапы эволюции зарубежных моделей управления организационной культурой с начала XX в. по 2021 г., показаны особенности каждого из этапов. Так, для этого периода характерны разнонаправленные тенденции в сфере управления организационной культурой американских компаний. В ряде корпоративных структур отмечались выраженные тенденции ужесточения систем кадрового менеджмента и существенного секвестирования расходов на цели развития персонала как реакция на кризис, охвативший период с 2007 по 2009 г., и его так называемую вторую волну, длившуюся с 2014 по 2016 г. Вместе с тем в 2010-е годы некоторые компании (Buurtzorg, Patagonia, Valvei др.) начинают активно внедрять в систему управления организационной культурой принципы так называемых бирюзовых организаций, теоретически аргументированные Ф. Лалу и связанные со сменой иерархической организационной культуры культурой проектных команд, существенными тенденциями деbüroкратизации систем управления, трансформацией управленческого контроля в самоконтроль и т. п.

2. На примере организационной культуры корпорации Google рассмотрены основные тенденции развития систем управления организационной культурой современных виртуальных корпораций. Как правило, организационная культура такого рода компаний отличается большей гибкостью, развитостью систем косвенного стимулирования труда персонала, диверсифицированными возможностями удаленного обучения и постоянного роста на данной основе уровня квалификации всех категорий сотрудников. В рамках организационной культуры виртуальных корпораций существенным образом модифицируются и системы управления

конфликтами, представляющие собой один из актуальных элементов менеджмента организационной культуры.

3. Рассмотрена эволюция систем управления организационной культурой крупных и средних отечественных компаний с советского периода по 2010-е годы. Так, для периода 2000–2010-х годов были характерны следующие основные тенденции трансформации систем управления организационной культурой в отечественной практике хозяйствования: практика масштабных штрафов, зачастую не вполне обоснованных и несправедливых (особенно распространены в торговых сетях и организациях сферы услуг и общественного питания Российской Федерации); жесткие требования к дресс-коду сотрудников, даже в тех случаях, когда его соблюдение не носит выражено необходимый характер (с целью поддержания достаточно превратно понимаемого корпоративного имиджа), штрафы за его несоблюдение; распространенная практика ненормируемого и неоплачиваемого в сверхнормативной части рабочего дня; корпоративные праздники, далеко не всегда позитивно влияющие на состояние здоровья и уровень работоспособности сотрудников компаний.

4. Показана специфика формирования и развития организационной культуры в таком типе российских организаций, как вузы. На развитие тенденций формирования и развития организационной культуры организаций ВО России оказывают не вполне позитивное влияние такие основные тенденции распространенных практик управления такого рода субъектами хозяйствования и функционирования национального образовательного пространства в целом, как доминирование достаточно жестких, выражено административных систем управления персоналом вузов, не всегда обоснованное внедрение технологий КРІ, от которых непосредственно зависит часть фонда оплаты труда ППС, распространенность и диверсифицированность коррупционных практик в вузах, возможные латентные конфликты между нормами организационной культуры головного офиса крупных вузов России и нормами организационной культуры, формирующимися и развивающимися в рамках подразделений их филиальной сети.

5. Нами аргументирован метод оценки характера влияния затрат на цели развития системы управления организационной культуры на параметры

финансово-экономической результативности деятельности компании. Предлагаемый метод позволяет количественно оценить характер влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на основные параметры финансово-экономической результативности деятельности компании и обосновать на данной основе наиболее приоритетные мероприятия в исследуемой сфере менеджмента, ориентированные на обеспечение долгосрочной устойчивой максимизации производительности труда, рентабельности продукции (работ, услуг) организации и уровня ее инновационной активности. На основании рассчитываемого в рамках предлагаемого метода показателя $K_{ок}$ возможно сравнить по уровню эффективности системы управления организационной культурой различных по масштабу и профилю компаний. Метод апробирован на материалах АО «Московский компрессорный завод» за период с 2013 по 2020 г., в результате чего обоснованы рекомендации по совершенствованию системы управления организационной культурой исследуемой компании.

6. Разработана модель факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой, позволяющая выявить наиболее значимые детерминанты финансирования исследуемой группы управленческих мероприятий и разработать организационно-экономические механизмы, нацеленные на повышение уровня и обеспечение устойчивости затрат на цели развития организационной культуры компании. Произведена апробация разработанной экономико-статистической модели на материалах АО «МКЗ».

3 Совершенствование методического инструментария оценки эффективности управления организационной культурой на основе комплексного анализа ее эффективности

3.1 Методика комплексной оценки эффективности системы управления организационной культурой

Одной из основных проблем управления организационной культурой современных компаний является осуществление системной количественной оценки эффективности данного процесса, которая в идеале должна производиться во взаимосвязи с основными финансово-экономическими показателями деятельности компании.

Для решения данной задачи нами разработана методика комплексной оценки эффективности системы управления организационной культурой компании, которая включает в себя следующие этапы:

1. Обоснование эталонной, наиболее предпочтительной последовательности темпов изменения показателей, характеризующих различные аспекты формирования и развития организационной культуры компании, в единой парадигме с темпами роста основных критериев эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

2. Расчет фактических темпов изменения показателей, включенных в состав предлагаемой методики, для конкретной компании. При этом для обеспечения сопоставимости данных по кругу финансовых показателей следует рассчитывать не номинальные, а реальные темпы изменения.

3. Оценка соответствия эталонной и фактической последовательности темпов изменения показателей, включенных в состав методики, в соответствии со следующими критериями ранговой статистики (общими для методологии нормативной системы показателей исследования эффективности развития социально-экономиче-

ских систем различного масштаба, аргументированной И.М.Сыроежиным¹⁾):

$$K_1 = 1 - \frac{6 \cdot \sum D_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}; \quad (11)$$

$$K_2 = 1 - \frac{4 \cdot \sum M_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}, \quad (12)$$

где K_1 – коэффициент ранговой статистики Спирмена;

K_2 – коэффициент ранговой статистики Кендалла;

D_i – отклонение фактического ранга темпа изменения показателя методики от эталонного;

M_i – инверсия рангов;

n – общее количество показателей, включенных в состав предлагаемой методики.

При этом инверсия показателей представляет собой отклонение фактического ранга от эталонного в том случае, если данное отклонение является положительным. При наличии же отрицательного отклонения рангов инверсия равна нулю.

4. Оценка эффективности системы управления организационной культурой компании по следующей формуле:

$$E_{\text{ок}} = \frac{(1 + K_1) \cdot (1 + K_2) \cdot 100\%}{4}, \quad (13)$$

где $E_{\text{ок}}$ – эффективность системы управления организационной культурой компании.

5. Выявление наиболее приоритетных направлений совершенствования системы управления организационной культурой компании в соответствии с критерием максимизации инверсии рангов соответствующих показателей (M_i).

¹⁾ Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. М.: Экономика, 1980. 191 с.

6. Разработка на основе выявленных резервов организационно-экономических мероприятий по совершенствованию системы и приоритетов управления организационной культурой компании.

Эталонная последовательность темпов изменения показателей, включенных в состав предлагаемой методики, приведена на рисунке 21. При этом в отношении показателей, для которых желательным направлением изменения является уменьшение, в качестве целевого темпа роста приведена обратная величина.

Охарактеризуем логику формирования эталонной последовательности показателей методики (рисунок 21):

1. Максимальным должен быть темп снижения конфликтов в компании. В целом выраженные конфликты разного типа являются одной из наиболее явных характеристик неэффективности системы управления организационной культурой компании. При этом для корректной оценки данного показателя учет конфликтов должен вестись специалистами компании в области кадрового менеджмента объективно и беспристрастно, например, на основе норм локального нормативного акта «Положение о противодействии конфликтам в компании», в рамках которого должны быть четко определены критерии отнесения отдельных ситуаций к разряду организационных конфликтов.

Собственно, данный показатель методики отражает одну из основных целей управления организационной культурой практически любой компании – минимизацию условий для формирования потенциальных конфликтных ситуаций, которые практически всегда оказывают негативное влияние на поведение сотрудников организации и их стимулы к высокопроизводительному труду.

При этом следует дифференцировать организационные конфликты с противоречиями, которые существуют практически в любом трудовом коллективе.

Конфликт представляет собой явную и деструктивную форму проявления межличностных или межгрупповых отношений, реализуемых в рамках социально-трудовых или любых смежных взаимодействий в компании. Противоречия же (в соответствии, в частности, с принципами диалектики) неизбежны и в определенной степени, если не трансформируются в деструктивные конфликтные ситуации, могут стать источником прогрессивного развития.

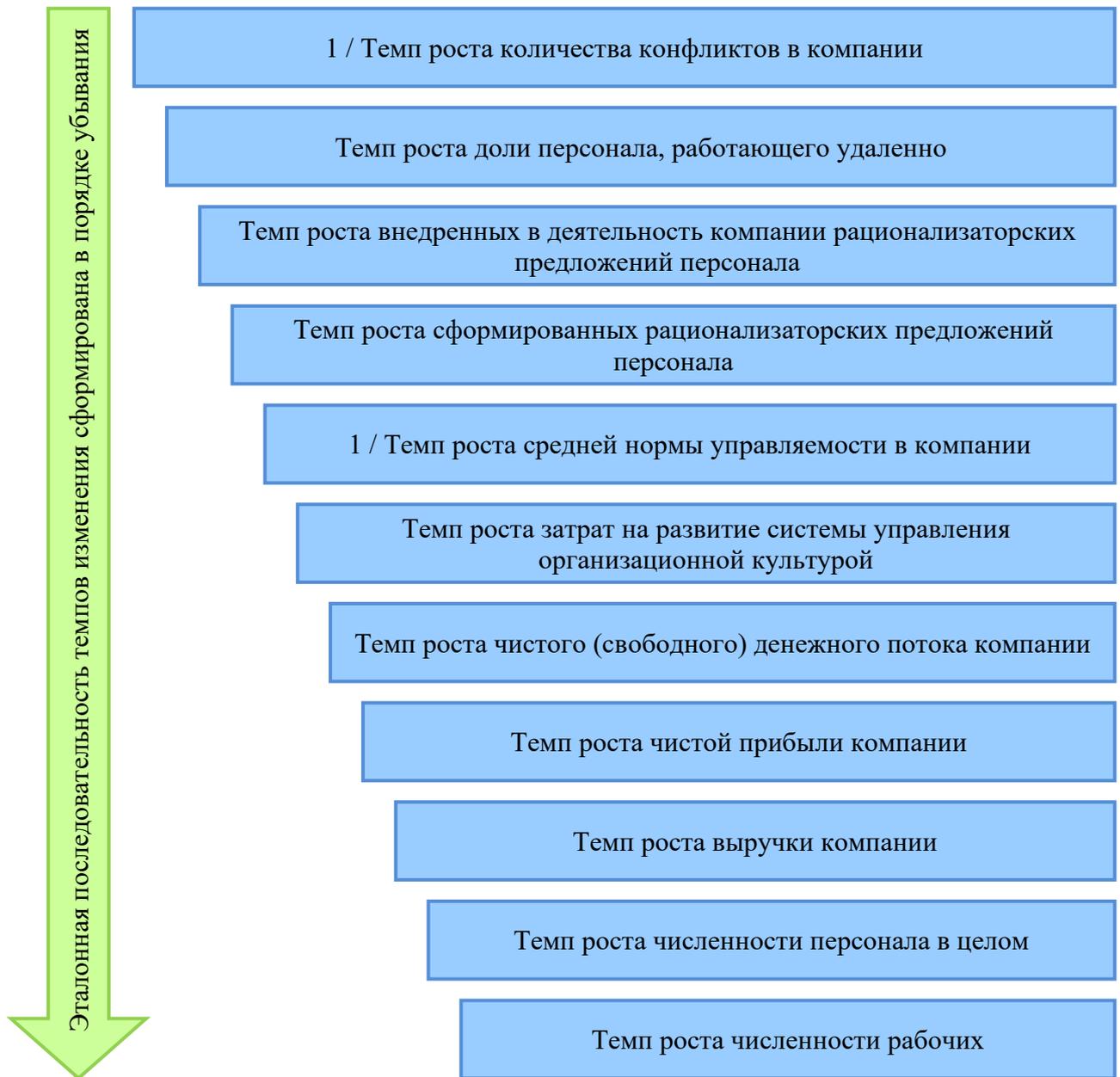


Рисунок 21 – Предлагаемая последовательность темпов изменения показателей методики комплексной оценки эффективности системы управления организационной культурой компании

Источник: составлено автором.

2. Темп роста доли персонала, работающего удаленно, в соответствии с предлагаемой методикой должен опережать финансовые показатели. Это соответствует требованиям современной цифровой экономики, в рамках которой широкое использование потенциала удаленной занятости представляет собой не только экономичный, но и в максимальной степени безопасный с санитарно-эпидемиологической точки зрения способ использования трудовых ресурсов компании.

3. Следующим по значимости показателем, характеризующим эффективность системы управления организационной культурой, является темп роста количества рационализаторских предложений персонала, внедренных в деятельность компании. Увеличение данного показателя является значимым индикатором заинтересованности персонала в развитии компании, действенности реализации принципа обратной связи в системе менеджмента, относительно высокой эффективности организационной культуры в целом. Одновременно устойчивая максимизация данного показателя возможна только в случае наличия в компании механизмов учета и внедрения рационализаторских предложений персонала. Следует отметить, что такого рода механизмы были достаточно распространены на крупных промышленных предприятиях в советский период; во время рыночной информации такая практика в большинстве отечественных организаций промышленности и иных отраслей народного хозяйства была практически прекращена.

4. Темп роста внедренных рационализаторских предложений персонала в соответствии с эталонной последовательностью темпов изменения показателей предлагаемой методики должен опережать темп роста суммарных рационализаторских предложений по совершенствованию технологического развития, управленческой деятельности и иных направлений развития компании, выдвинутых кадровым составом различного уровня. Выполнение данного соотношения будет свидетельствовать о повышении результативности и качества формирования рационализаторских предложений, что также является индикатором достаточно эффективной системы управления организационной культурой.

5. Темп роста рационализаторских предложений персонала в идеале должен опережать темп уменьшения средней нормы управляемости в компании. Логика данного соотношения заключается в том, что даже в условиях относительно большой средней нормы управляемости, существенным образом не уменьшающейся, в организационной культуре должны существовать стимулы и условия для генерирования рационализаторских инициатив разными группами персонала.

6. Темп роста рационализаторских предложений должен опережать и темп изменения затрат на цели развития системы управления организационной

культурой. Выполнение данного соотношения является одним из индикаторов финансово-экономической эффективности формирования этой статьи затрат.

7. Одним из ориентиров повышения эффективности системы управления организационной культурой в соответствии с предлагаемым подходом является снижение средней нормы управляемости. Так, при прочих равных условиях компании, в которых линейные и функциональные руководители достаточно перегружены, организационная культура управления является менее эффективной по сравнению с компаниями с рациональной нормой управляемости (в среднем не более 5–6 звеньев в расчете на одного руководителя).

8. Темп роста суммарных расходов на цели управления организационной культурой должен превышать темп роста чистого денежного потока и чистой прибыли компании. Выполнение данного соотношения будет свидетельствовать о приоритетности управления организационной культурой в системе целей финансового менеджмента компании.

Следующие эталонные пропорции предлагаемой методики затрагивают финансово-экономические аспекты развития компании, от сбалансированности которых непосредственно зависят и возможности финансового обеспечения функционирования и развития системы управления организационной культурой.

9. Темп роста чистого (свободного) денежного потока должен превышать темп роста чистой прибыли компании, что является одним из базовых критериев роста ликвидности (платежеспособности) организационного развития, увеличения возможностей финансирования инвестиционных программ и проектов компании, в том числе в сфере развития организационной культуры персонала.

10. Темп роста чистой прибыли компании должен превышать темп роста выручки, что будет свидетельствовать о росте чистой рентабельности продукции (работ, услуг) компании.

11. Превышение темпа роста выручки над темпом изменения суммарной численности персонала является индикатором роста производительности труда компании, который в долгосрочном периоде демонстрирует в том числе и эффективность развития системы управления организационной культурой.

12. Превышение темпа изменения численности персонала в целом над темпом изменения численности рабочих является индикатором относительного снижения удельного веса последних в структуре кадров компании. Выполнение данного соотношения будет свидетельствовать об относительной интенсификации процессов автоматизации и компьютеризации труда в компании, что в целом свидетельствует современным тенденциям формирования и развития постиндустриальной экономики.

При этом условиями качества апробации предлагаемой методики на материалах компаний различных форм собственности и видов экономической деятельности, как коммерческой, так и некоммерческой направленности, являются:

– репрезентативность информации о финансовых показателях развития компании, в первую очередь выручке и чистой прибыли, которая в практике функционирования российских компаний не всегда имеет место ввиду целенаправленной минимизации фактических результатов финансовой деятельности в отчетности с целью уменьшения налогооблагаемой базы по НДС и налогу на прибыль;

– наличие в компании системного учета рационализаторских предложений персонала и конфликтов;

– для некоммерческих организаций, в отношении которых понятия выручки и прибыли обычно не используются, в качестве их аналогов можно применять показатели валового дохода организации и разницы между доходами, расходами и налоговыми платежами.

Апробируем предлагаемую методику на материалах АО «Московский компрессорный завод» (МКЗ) за период с 2017 по 2019 г. (таблицы 23 и 24). Исходные данные предоставлены планово-аналитическим отделом и департаментом управления персоналом исследуемой компании.

Как показано в таблице 23, в 2018 г. система управления организационной культурой АО «МКЗ» в соответствии с предлагаемой методикой была не вполне удовлетворительной. $E_{ок}$ составила лишь 51,7 % по шкале возможного изменения данного показателя (от 0 % до 100 %). При этом наименее удовлетворительными параметрами организационной культуры компании являются интенсивность как

предложенных, так и внедренных рационализаторских предложений персонала относительно совершенствования параметров организационного развития.

Таблица 23 – Исходные данные для апробации предлагаемой методики на материалах АО «МКЗ», 2018 г. к 2017 г.

Показатель	Темп роста	Ранговый ряд		D_i	D_i^2	M_i
		эталонный	фактический			
1 / Темп роста количества конфликтов в компании	1,31	1	1	0	0	0
Темп роста доли персонала, работающего удаленно	1,12	2	2	0	0	0
Темп роста количества внедренных рацпредложений персонала	0,96	3	10	7	49	7
Темп роста сформированных рацпредложений персонала	0,91	4	11	7	49	7
1 / Темп роста средней нормы управляемости в компании	1,11	5	3	-2	4	0
Темп роста затрат на управление организационной культурой	1,08	6	4	-2	4	0
Темп роста чистого денежного потока компании	1,02	7	7	0	0	0
Темп роста чистой прибыли	1,06	8	5	-3	9	0
Темп роста выручки	1,04	9	6	-3	9	0
Темп роста численности персонала	0,97	10	9	-1	1	0
Темп роста численности рабочих	0,98	11	8	-3	9	0
<i>Итого</i>	–	–	–	–	134	14
Промежуточные коэффициенты методики	$K_1 = 1 - \frac{6 \cdot 134}{11 \cdot (121 - 1)} = 0,39; K_2 = 1 - \frac{4 \cdot 14}{11 \cdot (11 - 1)} = 0,49$					
Эффективность системы управления организационной культурой	$E_{ок} = \frac{(1 + 0,39) \cdot (1 + 0,49) \cdot 100\%}{4} = 51,7\%$					

Источник: рассчитано автором.

Как показано в таблице 24, в 2019 г. эффективность системы управления организационной культурой анализируемого АО «МКЗ» составила лишь 31,1 %,

сократившись на 20,6 процентных пункта относительно значения данного показателя в 2018 г.

Таблица 24 – Исходные данные для апробации предлагаемой методики на материалах АО «МКЗ», 2019 г. к 2018 г.

Показатель	Темп роста	Ранговый ряд		D_i	D_i^2	M_i
		эталонный	фактический			
1 / Темп роста количества конфликтов в компании	0,870	1	11	10	100	10
Темп роста доли персонала, работающего удаленно	1,110	2	1	-1	1	0
Темп роста количества внедренных рацпредложений персонала	0,960	3	9	6	36	6
Темп роста сформированных рацпредложений персонала	1,060	4	3	-1	1	0
1 / Темп роста средней нормы управляемости в компании	1,090	5	2	-3	9	0
Темп роста затрат на управление организационной культурой	0,940	6	10	4	16	4
Темп роста чистого денежного потока компании	0,995	7	5	-2	4	0
Темп роста чистой прибыли	0,970	8	8	0	0	0
Темп роста выручки	1,020	9	4	-5	25	0
Темп роста численности персонала	0,990	10	6	-4	16	0
Темп роста численности рабочих	0,987	11	7	-4	16	0
<i>Итого</i>	–	–	–	–	224	20
Промежуточные коэффициенты методики	$K_1 = 1 - \frac{6 \cdot 224}{11 \cdot (121 - 1)} = -0,02; K_2 = 1 - \frac{4 \cdot 20}{11 \cdot (11 - 1)} = 0,27$					
Эффективность системы управления организационной культурой	$E_{ок} = \frac{(1 - 0,02) \cdot (1 + 0,27) \cdot 100\%}{4} = 31,1\%$					

Источник: рассчитано автором.

Основной причиной такого рода резкого спада показателя комплексной эффективности управления организационной культурой исследуемой компании являлся достаточно интенсивный рост в 2019 г. количества внутриорганизационных

конфликтов.

Согласно предлагаемой методике наиболее значимые резервы повышения эффективности системы управления организационной культурой анализируемой компании могут быть определены согласно критерию максимизации инверсии рангов. В соответствии с вышесказанным в 2019 г. основными направлениями совершенствования системы управления организационной культурой АО «МКЗ» являлись:

– качественное совершенствование системы управления внутриорганизационными конфликтами, нацеленной на минимизацию рисков их возникновения и нивелирование негативных последствий уже сформированных конфликтных ситуаций для функционирования компании в целом;

– стимулирование персонала АО «МКЗ» к интенсификации обоснования рационализаторских предложений, ориентированных на повышение эффективности технического, производственного и управленческого развития компании;

– увеличение общего бюджета управления организационной культурой компании, который в 2019 г. сократился на 6 % к уровню 2018 г., что, по всей видимости, было обусловлено некоторым ухудшением общего финансово-экономического состояния компании.

Приоритетные направления совершенствования управления организационной культурой АО «МКЗ» и их влияние на систему сбалансированных показателей компании обобщены в таблице 25.

Таблица 25 – Наиболее приоритетные направления совершенствования управления организационной культурой АО «МКЗ», выявленные в результате апробации предлагаемой методики

Приоритетное направление совершенствования управления организационной культурой	Инверсия рангов M_i – критерий значимости мероприятия (из таблицы 24)	Влияние на повышение эффективности менеджмента компании
Снижение конфликтов в коллективе АО	10	Высокий уровень конфликтности является фактором снижения эффективности организационной культуры, ограничения ее влияния на прогрессивное развитие компании, роста текучести кадров

Приоритетное направление совершенствования управления организационной культурой	Инверсия рангов M_i – критерий значимости мероприятия (из таблицы 24)	Влияние на повышение эффективности менеджмента компании
Темп роста внедренных рационализаторских предложений персонала	6	Необходимо стимулировать рост инновационной активности всех категорий персонала компании (премии, опционы, участие в прибыли от НИОКР и др.)
Рост затрат на управление организационной культурой	4	Даже в условиях пандемийного кризиса 2020–2022 гг. следует мобилизовать резервы для поступательного увеличения удельных затрат на цели финансирования развития организационной культуры АО «МКЗ»
Эффективная норма управляемости	0	Средняя норма управляемости рациональна и не требует качественного изменения
Сбалансированные показатели финансового развития и структуры персонала	0	Финансовое развитие компании достаточно сбалансировано, что является следствием относительно последовательной политики формирования организационной культуры в 2015–2019 гг.

Источник: составлено автором по материалам собственных исследований.

Апробируем предлагаемую методику на материалах компании энергетического сектора российской экономики ООО «ЭнергоАудит» (таблица 26).

Таблица 26 – Исходные данные для апробации предлагаемой методики на материалах энергетической компании ООО «ЭнергоАудит», 2020 г. к 2019 г.

Показатель	Темп роста	Ранговый ряд		D_i	D_i^2	M_i
		эталонный	фактический			
1 / Темп роста количества конфликтов в компании	1,21	1	2	1	1	1
Темп роста доли персонала, работающего удаленно	2,71	2	1	-1	1	0
Темп роста количества внедренных рацпредложений персонала	0,87	3	9	6	36	6
Темп роста сформированных рацпредложений персонала	0,71	4	11	7	49	7
1 / Темп роста средней нормы управляемости в компании	0,75	5	10	5	25	5
Темп роста затрат на управление организационной культурой	1,07	6	3	-3	9	0

Показатель	Темп роста	Ранговый ряд		D_i	D_i^2	M_i
		эталонный	фактический			
Темп роста чистого денежного потока компании	1,04	7	5	-2	4	0
Темп роста чистой прибыли	1,05	8	4	-4	16	0
Темп роста выручки	1,03	9	6	-3	9	0
Темп роста численности персонала	1,01	10	7	-3	9	0
Темп роста численности рабочих	0,99	11	8	-3	9	0
<i>Итого</i>	–	–	–	–	168	19
Промежуточные коэффициенты методики	$K_1 = 1 - \frac{6 \cdot 168}{11 \cdot (121 - 1)} = 0,23$; $K_2 = 1 - \frac{4 \cdot 19}{11 \cdot (11 - 1)} = 0,31$					
Эффективность системы управления организационной культурой	$E_{ок} = \frac{(1 - 0,02) \cdot (1 + 1,16) \cdot 100\%}{4} = 40,1\%$					

Источник: рассчитано автором.

Эффективность управления организационной культурой рассматриваемой компании энергетического сектора российской экономики ($E_{ок}$) в 2020 г., несмотря на кризисные условия хозяйствования, была выше, чем у АО «МКЗ». Вместе с тем основными резервами повышения эффективности организационной культуры данной компании являются повышение активности персонала в части генерирования и последующего внедрения рационализаторских предложений и иных производственных и управленческих НИОКР, а также снижение средней нормы управляемости, которая в 2020 г. была нерационально высокой.

В целом предлагаемая методика позволяет системно и объективно количественно оценить эффективность развития системы управления организационной культуры компании на основании синтеза как показателей, характеризующих различные аспекты проявления организационной культуры, так и финансово-экономических характеристик деятельности, выявить наиболее значимые резервы роста эффективности и сформировать на данной основе мероприятия и механизмы совершенствования менеджмента организационной культуры.

3.2 Развитие механизмов управления организационной культурой в условиях преодоления последствий глобального пандемийного кризиса

Пандемия коронавирусной инфекции COVID-19 2020 г. и непосредственно связанный с нею глобальный финансово-экономический кризис оказали существенное влияние на большинство социально-экономических и управленческих процессов, в том числе и на развитие организационных культур компаний, а именно¹⁾:

- необходимость формирования новых подходов к управлению организационной культурой персонала, привлекаемого на условиях удаленной занятости;
- рост потребности в качественном психологическом консультировании сотрудников, в том числе отправленных в вынужденные временные отпуска, обусловленные действием режимов самоизоляции и карантина;
- риск моббинга отдельных категорий персонала (например, пожилых сотрудников) в условиях вероятного сокращения сотрудников, обусловленных влиянием пандемийного кризиса на большинство секторов экономики, что требует оперативной модификации управления организационной культурой.

Так, в настоящее время одной из наиболее актуальных проблем развития систем управления организационной культурой компаний различных форм собственности и видов экономической деятельности является моббинг персонала. На значимость данной проблемы указывают, в частности, такие исследователи тенденций и проблем менеджмента в исследуемой области организационных отношений, как П.Друкер²⁾, Н.Стэнфорд³⁾ и др.

В наиболее общем виде моббинг персонала представляет собой «форму психологического насилия, которой обычно подвергается один или несколько сотрудников со стороны большинства»⁴⁾.

¹⁾ Столяров Н.О. Развитие механизмов управления организационной культурой в условиях преодоления последствий глобального кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // *Лидерство и менеджмент*. 2020. Т. 7, № 3. С. 393–404.

²⁾ Друкер П. *Задачи менеджмента в XXI веке*: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 276 с.

³⁾ Stanford N. *Organization culture: getting it right*. London: Profile, 2010. 273 p.

⁴⁾ Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and organizations: software of the mind*. Revised and expanded 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.

Наиболее частыми объектами моббинга как безусловно деструктивного элемента организационной культуры ряда компаний являются:

- сотрудники, вновь принятые на работу, чье карьерное развитие нарушает планы сформированных групп персонала на продвижение по служебной лестнице;
- молодые сотрудники, особенно отличающиеся существенно более низким уровнем квалификации по сравнению со средним по компании (отделу);
- сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста (наиболее аморальный вариант моббинга);
- сотрудники иного пола, вероисповедания и т. п., с которыми не удалось выстроить эффективные внутриорганизационные кросс-культурные коммуникации.

Основные факторы моббинга персонала, типичные для компаний различного профиля, как коммерческих, так и некоммерческих¹⁾, представлены на рисунке 22.



Рисунок 22 – Основные факторы моббинга сотрудников в рамках организационной культуры российских компаний

Источник: составлено автором.

Нами предлагаются следующие направления противодействия моббингу персонала в рамках общей системы управления организационной культурой, которые

¹⁾ Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 1. С. 104–111; Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2013. 535 с.

могут быть использованы в отечественных компаниях крупного и среднего масштаба¹⁾ (таблица 27).

Таблица 27 – Положения по противодействию моббингу персонала в системе управления организационной культурой компаний

Предлагаемые направления противодействия моббингу персонала	Содержание направления	Влияние на моббинг персонала компании
Внедрение эффективного наставничества	Материальное поощрение наставников пропорционально увеличению производительности труда курируемых ими молодых специалистов	Сокращение моббинга молодых специалистов как по причине роста их квалификации, так и в результате защиты со стороны авторитетных в коллективе наставников
Введение в штат компании должности психолога (для крупных компаний – профессиональной психологической службы)	Оказание безвозмездной психологической помощи не только штатным сотрудникам компании, но и ближайшим членам их семей (супруги, родители, дети)	Уменьшение общего уровня потенциальной конфликтности в трудовом коллективе, снижение рисков социально девиантного поведения, в том числе моббинга
Формирование программы ротации пожилых сотрудников	Создание для пожилых сотрудников гибкой программы постепенного перехода на менее трудоинтенсивные должности (советники, наставники и т. п.)	Уменьшение рисков моббинга в отношении специалистов пенсионного и предпенсионного возраста, повышение степени лояльности компании кадров среднего возраста
Создание в организации модельной комнаты для сотрудников-мусульман	Учет интересов сотрудников-мусульман в регулярном осуществлении намаза (даже если такого рода сотрудников всего несколько человек)	Развитие личностно ориентированной системы управления организационной культурой, демонстрация уважения к религии сотрудников

Источник: составлено автором.

Таким образом, в соответствии с предлагаемым подходом основным инструментом противодействия организационному моббингу в отношении молодых специалистов – одному из наиболее распространенных вариантов деструктивного психологического воздействия в трудовом коллективе, является формирование систем производственного и управленческого наставничества, реализуемого строго на

¹⁾ Столяров Н.О. Инструменты противодействия моббингу персонала в системе управления организационной культурой // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 10. URL: <https://1economic.ru/lib/116332>(дата обращения: 15.10.2022).

возмездной основе (в отличие от распространенных форм добровольного наставничества и безвозмездного наставничества, достаточно широко распространенного в промышленных организациях советского периода). При этом такого рода наставничество может осуществляться как с целью трудовой адаптации новых производственных областях, так и для первичного обучения функциональных специалистов компании (в области маркетинга, финансового менеджмента, планирования и т. п.).

Вознаграждение для каждого наставника при этом должно складываться из двух частей:

- небольшая фиксированная сумма за обучение молодых специалистов непосредственно на рабочем месте в течение первых нескольких месяцев трудовой активности последних;

- премия пропорционально росту индивидуальной производительности труда обучаемых молодых специалистов в указанный период (в идеале увеличение индивидуальной производительности должно оцениваться на основе КРІ сотрудников, на объективной количественной основе).

Подобный подход к организации и осуществлению производственного и управленческого наставничества будет способствовать ускорению процесса трудовой адаптации молодых специалистов, в первую очередь не имеющих отраслевой практики работы, повышению уровня их производительности труда, снижению рисков моббинга новых сотрудников и, соответственно, улучшению организационной культуры в целом. Институт наставничества должен быть интегрирован в организационную культуру компании посредством утверждения специальных локальных норм (положения о наставничестве в компании и др.).

Другим предлагаемым направлением противодействия реальному и потенциальному моббингу персонала в рамках организационной культуры является формирование в компании психологической службы (для крупных корпоративных структур) либо введение в штат должности специалиста-психолога (для компаний среднего масштаба).

Как было отмечено ранее, во многих крупных зарубежных компаниях существует психологическая служба, занимающаяся как исследованием

психологических процессов развития персонала, ранним превентивным управлением процессом предотвращения социально-психологических конфликтов в трудовом коллективе, так и оказанием услуг по психологическому и психоаналитическому консультированию сотрудников. В отечественных компаниях, особенно среднего и малого масштаба, наличие в штате психологической службы или даже просто специалиста-психолога является редкостью. Что же касается института психоанализа, типичного для западной цивилизации и применяемого в том числе в практике корпоративного организационного менеджмента, то в нашей стране он в настоящее время практически не развит.

Новизна предлагаемого подхода к осуществлению психологического консультирования персонала как одного из инструментов противодействия моббингу сотрудников в рамках управления организационной культуры компании заключается в следующем:

1. В отличие от распространенной за рубежом практики внутрикорпоративного психологического консультирования, предлагается оказывать услуги оперативной психологической помощи не только штатным специалистам компании, но и членам их семей, ближайшим родственникам. Это позволит снизить риски внутрисемейных конфликтов, которые обычно в долгосрочном периоде негативно влияют на уровень производительности труда сотрудников и являются косвенным фактором активизации процессов моббинга в трудовом коллективе ввиду накопленного психологического раздражения. Кроме того, организация подобной системы консультирования персонала по психологическим проблемам дополнительно продемонстрирует ценность сотрудников для развития компании и, соответственно, повысит уровень лояльности членов трудового коллектива ценностям развития компании.

2. Предлагается осуществлять не только психологическое, но и психоаналитическое консультирование персонала, что, разумеется, потребует от штатного психолога организации или специалистов психологической службы соответствующих компетенций, относительно редких для психологов на рынке труда России. Тем не менее комплексный психоанализ в США и государствах ЕС

продемонстрировал достаточно высокую эффективность, в первую очередь в части снятия психологического стресса, типичного для многих категорий персонала. Кроме того, использование инструментария психоанализа в практике корпоративной психологической службы позволит снизить риски социально девиантного поведения (в первую очередь такого, как бытовой алкоголизм), негативно влияющего на уровень производительности труда сотрудников.

3. Для сотрудников психологической службы компании предлагается формировать часть фонда оплаты труда на основе КРІ, основными элементами которого должны быть следующие количественные индикаторы:

- снижение численности персонала, уволенного за нарушение трудовой дисциплины;
- сокращение количества жалоб сотрудников руководителям компании различного уровня;
- уменьшение уровня коэффициента текучести кадров в компании;
- рост производительности труда в компании.

Направления личностного психологического консультирования сотрудников, естественно, могут быть самыми разными. Вместе с тем можно выделить некоторые стандартные направления профессионального психологического сотрудника отдельных групп персонала современных компаний (таблица 28).

Таблица 28 – Основные направления профессионального психологического консультирования ряда групп персонала компании

Группы персонала	Основные направления профессионального психологического консультирования в системе управления организационной культурой
Топ-менеджмент и руководство среднего звена	Консультации по вопросам рациональной организации рабочего времени, снятия стресса от психологического перенапряжения. Психологическое консультирование по вопросам рациональных взаимоотношений с подчиненными (недопустимости ни излишнего панибратства, ни, напротив, выраженного пренебрежения и отстраненности от низовых сотрудников). При необходимости консультации по преодолению «менеджерского алкоголизма» – крайне негативного явления, наличие которого в крупных корпорациях зачастую замалчивается

Группы персонала	Основные направления профессионального психологического консультирования в системе управления организационной культурой
Специалисты в области управления персоналом	Психологические консультации по вопросам организации и осуществления рациональных личных коммуникаций с различными типами сотрудников. Формирование в рамках организационной культуры компании эффективной системы противодействия социально-психологическим конфликтам. Содействие организации психологического тестирования персонала
IT-специалисты	Формирование психологических методов противодействия влиянию на личность человека, его психический мир больших массивов недостаточно релевантной информации. Методы противодействия естественной усталости от работы за ПК, снятия раздражения
Маркетологи	Психологическая поддержка эффективности маркетинговых коммуникаций с различными группами внешних контрагентов в рамках общего комплекса управления маркетингом
Линейные офисные сотрудники и производственные рабочие	Создание системы релаксации без регулярного использования социально девиантных методов (алкоголь, легкие наркотики и т. п.). Психологические методы уменьшения уровня усталости от монотонных трудовых операций

Источник: составлено автором.

При этом психолог организации должен знать¹⁾:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом;
- структуру и штат компании, её профиль, специализацию и перспективы развития;
- кадровую политику и стратегию компании;
- системы и методы оценки персонала;
- основы общей психологии, социальной психологии, психологии труда, психологического консультирования;
- основы профессиографии, профориентационной работы с персоналом предприятия, заинтересованной молодежью.

Психолог компании в целях наиболее эффективного выполнения своих обязанностей и реализации профессиональных компетенций в своей деятельности должен руководствоваться:

¹ Завалишин А.В. Управленческое консультирование. М.: Армада, 2019. С. 187.

- законодательными актами Российской Федерации;
- уставом компании, правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства.

Предполагается, что компетентный психолог современной компании выполняет следующие должностные обязанности, непосредственно ориентированные на повышение качества развития организационной культуры:

- изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов на трудовую деятельность работников компании в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы;
- выявляет наиболее актуальные вопросы и проблемы, требующие решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения вызывающих их причин;
- разрабатывает профессиограммы и детальные психологические характеристики профессий работников учреждения здравоохранения, определяемые влиянием окружающей среды на нервно-психическое напряжение работающего, дает рекомендации относительно условий оптимального использования личных трудовых возможностей человека с учетом перспективы развития его профессиональных способностей;
- готовит предложения руководству и участвует в реализации мероприятий, направленных на повышение производительности труда и удовлетворенности трудом;
- участвует в осуществлении мер по профессиональной адаптации молодых специалистов;
- разрабатывает и применяет на практике методики оценки организационной культуры, морально-психологического климата и стилей управления в компании и предоставляет руководству систематизированную информацию и рекомендации по результатам изучения;
- участвует в реализации мероприятий по формированию и транслированию корпоративной культуры и улучшению социально-психологического климата

в коллективе;

– отбирает адекватные поставленным задачам методы и методики диагностики персонала, проводит диагностику, дает качественный анализ и интерпретацию результатов диагностики, разрабатывает рекомендации руководителям подразделений.

С целью относительно распространенной в компаниях современной Российской Федерации практики моббинга пожилых сотрудников предлагается формировать в относительно крупных субъектах хозяйствования дееспособные программы ротации данного элемента кадрового состава в следующих основных направлениях:

а) перевод пожилых специалистов на относительно менее трудоемкие и сравнительно менее оплачиваемые участки трудовой деятельности, что для многих специалистов данной возрастной группы все же является более предпочтительным по сравнению с выходом на пенсию;

б) активизация использования трудового потенциала, опыта сотрудников пожилого возраста в рамках описанных ранее программ наставничества;

в) внедрение должностей советников при линейных и функциональных руководителях различного уровня для специалистов пожилого возраста управленческого профиля.

Кроме того, в рамках приведенных выше предлагаемых направлений противодействия моббингу персонала и развитию организационной культуры в целом нами выделено создание в рамках компаний, по крайней мере крупных и средних по масштабу деятельности, специальной молельной комнаты для сотрудников-мусульман.

Так, по данным на начало 2019 г. в Российской Федерации доля мусульман (без учета нелегальных мигрантов и лиц с неопределенным гражданским статусом) в численности постоянного населения составила 23,9 %¹⁾. При этом, согласно укрупненной оценке, порядка 30 % мусульманского населения имеют потребность в регулярном, а именно шесть раз в течение суток, осуществлении специальной,

¹⁾ Российский статистический ежегодник, 2019: стат. сб. / Росстат. М., 2019. С. 57.

достаточно короткой обрядовой молитвы – намаза¹⁾. Для этого в соответствии с нормами ислама требуется присутствие правоверного мусульманина либо в мечети, либо в некотором изолированном помещении; осуществление такого рода молитвы непосредственно на рабочем месте практически невозможно.

В связи с этим в некоторых компаниях России, преимущественно относящихся к территориям Южного и Приволжского федеральных округов, характеризующихся компактным проживанием мусульман, созданы специальные молельные комнаты. Вместе с тем мусульманское население в современных социально-демографических условиях достаточно распространено по всей территории страны, в том числе сконцентрировано в рамках столичной агломерации. В компаниях же Москвы и Санкт-Петербурга наличие специальной молельной комнаты пока является редкостью, что создает достаточно существенные сложности для сотрудников-мусульман.

Возражением против создания молельных комнат может быть то, что в соответствии с действующей Конституцией Российская Федерация является светским государством, поэтому факторы религиозного порядка не могут быть ни детерминантами осуществления трудовой деятельности, ни факторами организационного поведения. Вместе с тем создание такого рода комнат не является фактором дискриминации религиозных чувств представителей иных вероисповеданий ввиду того, что ни в православии, ни в католицизме, ни в иудаизме нет необходимости наличия специальной комнаты для осуществления молитвы.

Кроме того, для формирования молельной комнаты в рамках компаний различного профиля не требуется существенных затрат – это может быть небольшое подсобное помещение, необходимыми элементами которого являются только стол, коврик и Коран. При этом, естественно, время на молитвы должно быть компенсировано за пределами рабочего дня соответствующих сотрудников, что должно быть четко установлено в локальном нормативно-правовом акте.

Создание молельной комнаты, по нашему мнению, целесообразно даже в том случае, если в компании правоверными мусульманами, испытывающими

¹⁾ Балашов А.П. Организационная культура. М.: ИНФРА-М, 2016. С. 141.

потребность в регулярном осуществлении намаза, являются несколько человек или один сотрудник. Подобная ситуация будет демонстрировать уважение руководства компании к религиозным чувствам даже малой группы сотрудников.

В целом предлагаемые мероприятия позволят уменьшить риски моббинга отдельных категорий персонала компании, улучшить социально-психологический климат в трудовом коллективе и обеспечить на данной основе повышение эффективности развития системы управления организационной культурой.

Рекомендации автора по совершенствованию управления организационной культурой посредством минимизации рисков моббинга сотрудников компании приняты к внедрению в деятельность таких организаций энергетического сектора российской экономики, как ООО «ЭнергоАудит», ООО «ЕнисейЭнергоСервис». Рекомендации были приняты к внедрению в сентябре 2020 г., что позволило к сентябрю 2021 г. снизить уровень текучести кадров в указанных компаниях на 15,1 % и 8,4 %, соответственно.

Другой достаточно актуальной проблемой развития современных компаний является эффективная интеграция в систему норм и правил организационной культуры сотрудников компаний, задействованных на условиях занятости, отличных от традиционных. Как показано в исследованиях автора, принципы управления организационной культурой персонала, привлекаемого на удаленной основе, что особенно актуально в условиях пандемийного кризиса, должны значительным образом отличаться от принципов управления организационной культурой сотрудников, используемых в трудовом процессе посредством традиционных технологий и систем занятости (офлайн)¹⁾.

Так, в 2000–2010-е годы достаточно активно развивался институт удаленной занятости персонала, который ввиду специфики социально-трудовых отношений также требует особого подхода к формированию и развитию организационной культуры управления кадрами. Вместе с тем следует отметить, что в настоящее время

¹⁾ Столяров Н.О. Направления влияния кризиса, обусловленного пандемией коронавируса, на организационные отношения и организационную культуру // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 3. С. 917–928.

использование персонала на условиях удаленной занятости (кадровый интернет-аутсорсинг) почти всегда сводится к формированию и использованию механизмов материального стимулирования, без применения современных подходов к управлению организационной культурой, чего явно недостаточно для обеспечения долгосрочной эффективности такого рода социально-трудовых взаимодействий.

Об актуальности проблемы формирования организационной культуры управления персонала, задействованного на условиях удаленной занятости, свидетельствует статистика¹⁾, приведенная на рисунке 23.

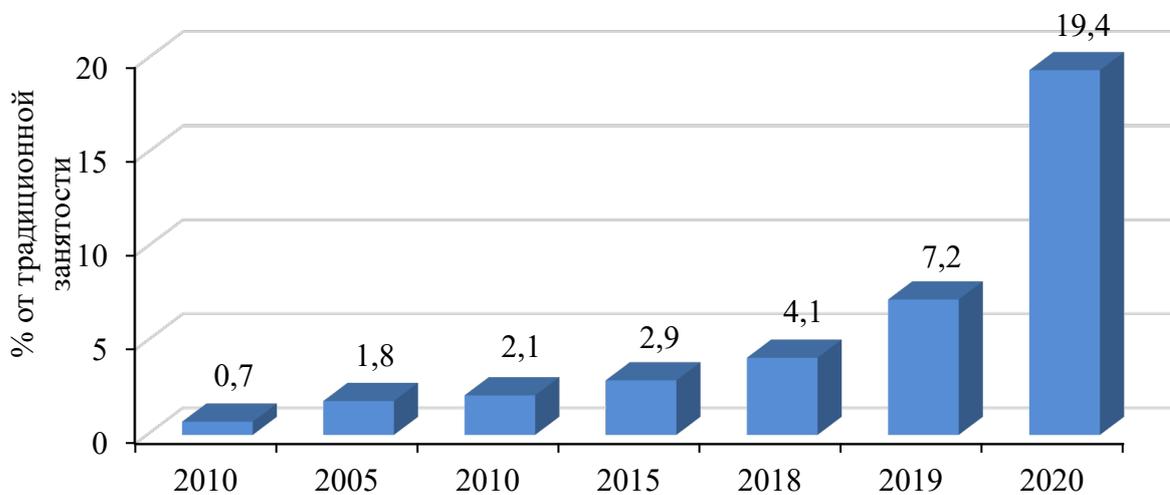


Рисунок 23 – Динамика соотношения удаленной и традиционной занятости в экономике Российской Федерации

Источник: составлено автором.

Как показано на рисунке 23, в 2010 г. отношение персонала, привлекаемого отечественными компаниями на условиях удаленной занятости, составляло лишь 0,7 % от количества персонала, задействованного на условиях традиционных трудовых контрактных отношений, что фактически находится в пределах статистической погрешности. За период с 2010 по 2018 г. удельный вес такого рода персонала увеличился довольно существенно – в 5,9 раза, что свидетельствует об активизации социальной роли института удаленной занятости в отечественной экономике.

¹⁾ Российская экономика: проблемы и перспективы. – М.: Изд-во Института экономической политики, 2022. – 568 с.

При этом основными категориями персонала, чьи услуги используются на условиях удаленной занятости (кадрового интернет-аутсорсинга), являются:

– IT-специалисты различного профиля (программисты, системные администраторы, разработчики алгоритмов для решения задач автоматизации различных процессов и т. п.);

– специалисты в области бухгалтерского учета и формирования финансовой отчетности компаний (используются преимущественно малыми предприятиями и индивидуальными субъектами предпринимательства);

– консультанты различного профиля;

– специалисты в области интернет-маркетинга, продвижения товаров или услуг компаний в социальных сетях, поисковых системах, мобильных приложениях, иных элементах современной цифровой экономики;

– неквалифицированный персонал (услуги по набору и редактированию текстов, оцифровыванию информации и т. п.).

Соответственно, основными группами компаний, которые используют услуги удаленной занятости, в современных условиях хозяйствования являются:

– национальные и международные IT-компании в части использования услуг программистов и специалистов смежного профиля (экономическая целесообразность такого рода кадрового аутсорсинга обуславливается существенной дифференциацией средней оплаты труда программистов в различных регионах мира, в связи с чем на условиях кадрового интернет-аутсорсинга достаточно активно используются услуги квалифицированных программистов из Индии, России и государств Латинской Америки);

– малые фирмы, которые ввиду финансовых ограничений не в состоянии содержать ряд специалистов на штатной основе, однако необходимость в использовании их услуг наличествует (специалисты в области финансового и управленческого учета, планирования операционной и иных направлений деятельности компании, интернет-маркетинга, логистики и др.).

Таким образом, и круг экономических субъектов, используемых потенциал удаленной занятости, и диапазон сотрудников, готовых осуществлять трудовую

деятельность на таких условиях, достаточно широк. Вместе с тем, как было отмечено ранее, механизмы организационной культуры управления такого рода инновационных социально-трудовых отношений в настоящее время недостаточно проработаны. В итоге подобная ситуация чревата следующими основными рисками:

- риск неожиданного прерывания сотрудничества со специалистами, работающими на условиях удаленной занятости;
- риск некачественного выполнения работ, который усиливается ввиду сложности оперативного контроля над такого рода специалистами;
- риск утечки конфиденциальной информации о бизнес-процессах развития компании, который является существенным в том числе ввиду того, что многие специалисты, прежде всего IT-сотрудники, работающие на условиях удаленной занятости, зачастую одновременно взаимодействуют с несколькими фирмами.

Для снижения указанных рисков нами предлагается подход к формированию организационной культуры управления сотрудников, работающих на условиях удаленной занятости (рисунок 24).

В рамках первого этапа предлагаемого процесса целесообразно провести комплексную оценку знаний и компетенций персонала, задействованного в компании на условиях удаленной занятости. Отметим, что в настоящее время в российских компаниях, использующих потенциал удаленной занятости, вопросам комплексной деловой оценки таких сотрудников уделяется сравнительно меньшее внимание по сравнению с оценкой профессиональных качеств работников, задействованных на условиях традиционных трудовых контрактов. Как следствие, возрастают риски недостаточно качественного выполнения профессиональных обязанностей сотрудниками, чей трудовой потенциал используется на основе удаленной занятости.

На основе индивидуальных результатов трудовой деятельности сотрудников, задействованных на условиях удаленной занятости, с учетом выявленных их профессиональных качеств и степени соответствия с общей стратегией компании в части развития трудовых ресурсов определяются группы персонала и конкретные сотрудники, привлекаемые на условиях удаленной занятости, с которыми планируется формировать долгосрочные, а не только временные проектные финансово-экономические взаимоотношения.



Рисунок 24 – Предлагаемый процесс управления организационной культурой персонала, задействованного на условиях удаленной занятости, в условиях преодоления последствий пандемийного кризиса 2020–2022 гг.

Источник: составлено автором.

Для такого рода комплексной оценки может быть использован инструментарий профессионального онлайн-тестирования, который в настоящее время достаточно проработан, имеется в свободном доступе в достаточно широких вариантах и для представителей практически всех профессий.

Базовым фактором формирования организационной культуры сотрудников, привлекаемых на удаленной основе, как и любых иных групп персонала, является рациональная организация системы материального стимулирования труда. В соответствии с предлагаемым подходом предлагается формировать для групп удаленной занятости систему не только прямого, но и диверсифицированного косвенного материального стимулирования, включая опционные программы, дополнительное

страхование здоровья и т. п. (при условии наличия такого рода программ для сотрудников компании, чьи профессиональные навыки и компетенции используются на условиях традиционной занятости).

Наконец, значимым элементом организационной культуры данной группы сотрудников компании является обеспечение возможности интенсивных и результативных как профессиональных, так и личностно-психологических коммуникаций с другими группами сотрудников данного профиля и с представителями менеджмента компании. Для решения этой задачи целесообразно формирование и развитие специальных закрытых локальных сетей такого рода сотрудников, организация для них регулярных вебинаров, формирование системы офлайн-конференций в головном офисе фирмы-работодателя с оплатой проезда и проживания и т. п.

В целом предлагаемый процесс позволит повысить степень лояльности персонала, работающего на условиях кадрового интернет-аутсорсинга, ценностям и приоритетам развития компании, повысить удельный вес эксклюзивной удаленной занятости в ее общей структуре (сотрудников, работающих на условиях интернет-аутсорсинга только с одной компанией) за счет комплексного использования дифференцированных механизмов материального стимулирования, управления карьерой и совершенствования коммуникационной среды деятельности специалистов.

Рекомендации автора по противодействию моббингу сотрудников компаний и рационализации системы управления деятельностью специалистов, чей трудовой потенциал в рамках общей организационной структуры и культуры используется на основе механизмов удаленной занятости, внедрены в деятельность таких компаний энергетического сектора национальной экономики, как ООО «ЭнергоАудит», ООО «ЕнисейЭнергоСервис». Внедрение данных предложений, имевшее место в конце 2020 г., позволило за 9 месяцев 2021 г. снизить уровень текучести кадров в ООО «ЭнергоАудит» на 7,1 %, в ООО «ЕнисейЭнергоСервис» – на 10,4 %.

3.3 Совершенствование информационного и документационного обеспечения системы управления организационной культурой компании

Развитие системы управления организационной культурой современных компаний должно быть определенным образом стандартизировано и регламентировано. В практике деятельности отечественных компаний такие внутренние документы отсутствуют либо носят сугубо формальный, номинальный характер.

Система основных функций этического кодекса современных коммерческих компаний представлена на рисунке 25.



Рисунок 25 – Система основных функций этического кодекса современных коммерческих компаний

Источник: систематизировано автором.

Как показано на рисунке 25, функции дееспособного, а не номинального этического кодекса современной компании должны отражать основные аспекты формирования и развития организационной культуры, а также быть определенным ориентиром для потенциальных внешних контрагентов (возможных будущих сотрудников, партнеров, общества в целом) в части взаимодействия с компанией.

По нашему мнению, рациональная структура этического кодекса современной компании должны включать следующие основные элементы:

1. Этические компоненты миссии и стратегических целей развития компании (например, в части корпоративной социальной ответственности, долгосрочных программ социального развития персонала, инвестиций в природоохранные мероприятия, взаимоотношений с сотрудниками, вышедшими на пенсию – ветеранами компании и т. п.).

2. Основные этические принципы развития компании, к которым можно отнести, в частности, прозрачность, социальную справедливость, особенно при формировании материального вознаграждения для различных групп сотрудников, объективность, в том числе в части обеспечения перспектив карьерного роста персонала, ориентацию на интенсивную реализацию социально-благотворительных программ и др.

3. Декларирование справедливого характера прямого материального стимулирования труда персонала, максимально приближенного к индивидуальным результатам трудовой деятельности. Описание системы KPI, если таковая внедрена в деятельность компании.

4. Описание характера и механизмов косвенного материального стимулирования трудовой деятельности, от интенсивности и результативности которого непосредственно зависит эффективность формирования и развития организационной культуры (корпоративные пенсии и иные инструменты поддержки сотрудников компании, вышедших на пенсию по старости и характеризовавшихся в период трудовой деятельности высокими результатами индивидуальной производительности; дополнительное к ОМС страхование здоровья сотрудников; компенсация части затрат работающих на цели санаторно-курортного лечения и т. п.).

5. Основные принципы и направления корпоративного образования. Обеспечение равного конкурентного доступа различных групп персонала к получению дополнительного образования (повышению квалификации) за счет средств компании.

6. Этические нормы взаимодействия с внешними контрагентами компании, такими как потребители, подрядчики, учредители, соинвесторы, профильные контролирующие органы государственной власти и местного самоуправления и т. п.

7. Декларирование обеспечения этических норм маркетинговой активности организации, в том числе в части интернет-маркетинга, осуществляемого в рамках виртуального сегмента современной цифровой экономики (например, запрет на размещение заведомо недостоверной информации о компании на определенных интернет-ресурсах, на формирование недобросовестных отзывов о конкурентах фирмы на специализированных порталах и в социальных сетях, на осуществление агрессивного электронного маркетинга, использование элементов НЛП и т. п.).

8. Регламентация внутриорганизационной системы управления конфликтами: задачи, принципы, организационные решения в данной области.

9. Система управления социальной ответственностью бизнеса (благотворительные программы и проекты, инициативы в области экологического развития, взаимодействие с органами государственной власти и субъектами местного самоуправления по вопросам формирования и реализации проектов государственно-частного партнерства социальной направленности).

10. Выделение системы органов в рамках структуры управления компанией, ответственных за реализацию положений этического кодекса о совершенствовании управления процессами формирования и развития организационной культуры в целом (например, комитет по этике при совете директоров или генеральном директоре компании – такого рода структуры начали в 2010-х годах активно формироваться в рамках систем корпоративного управления ряда крупных российских ПАО, но их деятельность в настоящее время, к сожалению, носит в значительной степени номинальный характер; комиссия по конфликтам; психологическая служба; корпоративные благотворительные фонды и др.).

Этический кодекс компании, по нашему мнению, будет оказывать определенное позитивное влияние на развитие организационной культуры при условии широкого обсуждения его норм в рамках трудового коллектива. Кроме того, основные положения кодекса должны быть вынесены на рассмотрение общего собрания акционеров (учредителей) компании. Наконец, проект этического кодекса может быть представлен для внесения дополнений и корректив со стороны отраслевых профессиональных союзов, а также профильных органов государственного регулирования.

Широкое обсуждение норм и положений этического кодекса компании позволит несколько уменьшить риск его трансформации в сугубо формальный документ.

Кроме того, нормы этического кодекса компании должны быть детализированы в рамках иных локальных правовых актов, обеспечивающих институционализацию процесса управления организационной культурой, таких как Положение о косвенном стимулировании труда персонала, Положение о конфликтной комиссии, должностная инструкция психолога компании и т. п.

Актуальным направлением совершенствования системы управления организационной культурой большинства компаний современной России является развитие информационного и документационного обеспечения управленческой деятельности в целом. В настоящее время такого рода обеспечение многих компаний является недостаточно системным и эффективным, что приводит к соответствующим проблемам в части развития и совершенствования организационной культуры.

В связи с этим нами предлагается сформировать следующую систему внутренних отчетов, которые могут быть использованы в рамках внутреннего менеджмента и контроля организационного развития (таблица 29).

Таблица 29 – Предлагаемая к внедрению в систему управления компанией система основных отчетов, нацеленная на рационализацию системы организационных отношений в целом и процесса развития организационной культуры в частности

Наименование отчета	Лицо или подразделение, ответственное за составление и исполнение отчета
Отчет о стратегическом развитии	Директор организации
Отчет о рыночной позиции	Отдел маркетинга
Отчет о финансовой деятельности	Бухгалтерия, финансовый отдел
Отчет о денежных потоках.	Бухгалтерия, финансовый отдел
Отчет об эффективности трудовой деятельности	Отдел кадров
Отчет о развитии персонала	Отдел кадров
Отчет об интеграции в цифровую экономику	Отдел информатизации

Наименование отчета	Лицо или подразделение, ответственное за составление и исполнение отчета
Отчет об инновациях	Директор, руководители линейных подразделений
Отчет о рисках	Финансовый отдел, отдел маркетинга
Отчет о материально-техническом обеспечении	Бухгалтерия

Источник: разработано автором.

Охарактеризуем основное содержание предлагаемой к внедрению в деятельность современной компании системы отчетов, ориентированных на рационализацию и повышение эффективности управленческой деятельности и совершенствование системы организационных отношений и организационной культуры в рамках компании. Так, отчет о стратегическом развитии компании должен включать в себя следующие основные положения:

- степень достижения стратегических целей и задач развития компании, предусмотренных стратегическим планом;
- причины возможного невыполнения стратегических ориентиров развития компании в основных сферах ее деятельности;
- основные параметры стратегического партнерства компании с соинвесторами, кредиторами, профильными органами государственной власти и местного самоуправления;
- перспективы совершенствования стратегических ориентиров развития и стратегического менеджмента компании и др.

Иными словами, отчет о стратегическом развитии, по нашему мнению, должен строиться на основе синтеза других типов управленческих отчетов, характеризующих более узкие функциональные сферы деятельности компании. Кроме того, он должен дополняться и уточняться на уровне генерального директора компании.

Отчет о рыночной позиции компании должен включать в себя следующие основные направления:

- доля на отраслевом рынке в разрезе ассортиментных позиций продукции, работ, услуг компании;

- динамика рыночной доли, анализ факторов ее изменения;
- исследование конкурентной позиции компании, которое может быть осуществлено на основании, например, построения конкурентного профиля компании (в соответствии с подходами М.Портера или М.Р.Сафиуллина и Д.Н.Сабировой¹⁾);
- оценка эффективности расходов на маркетинговую деятельность компании и факторов ее повышения;
- оценка рациональности и результативности системы управления маркетингом;
- анализ особенностей и проблем маркетинговых коммуникаций, в том числе в части формирования и осуществления индивидуальных и коллегияльных программ потребительской лояльности.

В соответствии с предлагаемым подходом содержание предлагаемых к внедрению в деятельность исследуемой компании отчета о финансовом развитии и отчета о денежных потоках должно быть существенно шире по сравнению с утвержденными законодательно формами № 2 и № 3 бухгалтерской отчетности компании, не предусматривать их простую компиляцию. Так, отчет о финансовом развитии компании должен включать в себя следующие основные направления:

- исследование динамики и факторный анализ валовой и чистой прибыли компании;
- анализ тенденций изменения и факторов формирования рентабельности продукции и рентабельности активов;
- исследование деловой активности компании, тенденций замедления или ускорения оборачиваемости имущественного комплекса компании и отдельных его элементов;
- анализ текущей, быстрой и мгновенной ликвидности финансового развития компании;
- исследование финансовой устойчивости и вероятности возможной финансовой несостоятельности компании (например, на основе апробации Z-модели

¹⁾ Сафиуллин М.Р. Сабирова Д.Н. Применение рыночного (конкурентного) профиля в процессе стратегического выбора. Казань: Казанский ун-т, 2013. 94 с.

Альтмана или других инструментов финансового исследования возможности банкротства);

- оценка стоимости компании и драйверов ее формирования.

Отчет о денежных потоках в соответствии с предлагаемым нами подходом к совершенствованию системы информационного и документационного обеспечения развития исследуемой компании должен включать в себя следующие основные направления:

- факторный анализ динамики и структуры денежного потока от операционной деятельности компании;
- факторный анализ динамики и структуры денежного потока от финансовой деятельности компании;
- факторный анализ динамики и структуры денежного потока от инвестиционной деятельности компании;
- исследование рациональности системы управления денежными средствами и различными параметрами дебиторской и кредиторской задолженности компании.

В соответствии с предлагаемым подходом предлагается дифференцировать содержание управленческого отчета об эффективности трудовой деятельности и отчета о развитии персонала компании. Так, отчет об эффективности трудовой деятельности должен включать тенденции и анализ выработки, трудоемкости продукции, фондовооруженности труда, текучести кадров и иных параметров, характеризующих различные аспекты эффективности трудовой деятельности компании. Отчет о развитии персонала должен интегрировать следующие основные направления:

- информация о демографической и профессионально-квалификационной структуре персонала компании;
- данные о программах корпоративного дополнительного образования, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- анализ системы управления деловой карьерой разных групп персонала;
- анализ социально-психологического климата в трудовом коллективе компании и факторов его формирования;
- исследование системы управления конфликтами в рамках менеджмента

персонала компании;

– оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования труда.

Отчет об интеграции компании в цифровую экономику является новым предлагаемым видом управленческой отчетности компании. Он должен отражать как показатели интенсивности и эффективности системы информатизации деятельности исследуемой компании, так и оценку результативности развития на виртуальных рынках услуг, труда, финансовых ресурсов и т. п.

Отчет об инновационном развитии компании должен включать в себя следующие основные аналитические показатели:

- динамика инвестиций в инновации;
- доля и динамика инновационной продукции и услуг в валовом выпуске компании;
- инвестиции в инновационную модернизацию системы управления компанией;
- оценка интенсивности и эффективности стратегического партнерства компании в сфере инноваций.

Отчет о рисках развития компании, в соответствии с предлагаемым подходом, должен включать в себя количественный и качественный анализ уровня общего рыночного, операционного, инвестиционного, финансового и иных видов рисков развития компании, а также обоснование организационно-экономических мероприятий по их минимизации. Данный отчет должен тесным образом корреспондировать с информацией, содержащейся в рассмотренных ранее отчетах организации о финансовом развитии и динамике денежных потоков.

Отчет о материально-техническом обеспечении деятельности компании должен включать в себя следующие основные позиции:

- анализ состава и структуры основных фондов компании и показателей их использования, таких как уровень износа, параметры технико-технологической структуры основного капитала, фондоотдача, фондоемкость производимой продукции и т. п.;

- информация о нематериальных активах компании и эффективности их использования;
- данные о производственных запасах, их хранении, накладных расходах, связанных с управлением производственными запасами;
- информация о незавершенном производстве и уровне его оборачиваемости;
- анализ данных об инвестиционных проектах и незавершенном строительстве компании.

В целом предлагаемая система отчетов позволит упорядочить, стандартизировать управленческую деятельность компании, четко определить центры ответственности в системе менеджмента и количественные критерии определения эффективности их функционирования, что в итоге должно благоприятно отразиться и на параметрах организационной культуры. При этом важным условием качества предлагаемой к внедрению системы отчетов является их интегративность, взаимосвязанность, внутренняя согласованность параметров: например, данные отчета о финансовом развитии должны служить информационной основой для отчета о рисках; данные об интеграции в цифровую экономику должны непосредственно корреспондировать с информацией отчета об инновационном развитии и т. п. Все отчеты кумулятивно должны формировать агрегированные данные для итогового отчета о стратегическом развитии компании.

Следует отметить, что вопросы развития организационной культуры являются одним из объектов исследования экономической школы, сформированной в рамках РЭУ им. Г.В.Плеханова.

Например, А.А.Алиханов достаточно комплексно рассматривает вопросы формирования и динамики издержек компаний на цели развития организационной культуры¹⁾. Вместе с тем использование исключительно затратного подхода к анализу управленческих процессов, в том числе особенностей развития организационной культуры, ограничивает возможности системного исследования проблем, непосредственно связанных с рассматриваемым нами понятием теории и практики

¹⁾ Алиханов А.А. Управление издержками на развитие организационной культуры компании: дис. ... канд. экон. наук. М., 2012. 148 с.

менеджмента.

А.Е.Шкляев проводит анализ отдельных аспектов трансформации организационной культуры учреждений системы высшего профессионального образования, типичных для современного этапа развития национальной образовательной среды, характеризующегося высоким уровнем интенсивности процессов слияний и поглощений в сегменте российских вузов¹⁾.

А.А.Бондаренко характеризует некоторые особенности развития организационной культуры современных отечественных компаний строительного комплекса, в частности показывает направления влияния строительных отраслевых саморегулируемых организаций на процессы совершенствования организационной культуры в рамках общей системы менеджмента²⁾.

А.Ю.Борисов рассматривает организационную культуру в системе координат такого направления неинституциональной экономической науки, как теория поведенческой экономики³⁾.

Особенность настоящего исследования состоит в разработке комплексного методического инструментария оценки эффективности управления организационной культурой, который может быть использован компаниями различного масштаба и видов экономической деятельности, а также в формировании механизмов развития менеджмента организационной культуры в условиях преодоления последствий глобального пандемийного кризиса 2020 г., в первую очередь направлений трансформации управления организационной культуры персонала, чей трудовой потенциал используется на условиях удаленной занятости.

В завершение настоящей главы диссертационного исследования систематизируем следующие выводы:

1. Автором предложена методика, которая позволяет системно и объективно количественно оценить эффективность развития системы управления

¹⁾ Шкляев А.Е. Управление человеческими ресурсами в условиях слияния и поглощения вузов в Российской Федерации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2017. 46 с.

²⁾ Бондаренко А.А. Организационно-экономический механизм развития предприятий промышленности строительных материалов: дис. ... канд. экон. наук. М., 2019. 168 с.

³⁾ Борисов А.Ю. Поведенческая экономика как направление современной экономической мысли: дис. ... канд. экон. наук. М., 2018. 175 с.

организационной культуры компании на основе синтеза показателей, характеризующих различные аспекты проявления организационной культуры, и финансово-экономических характеристик деятельности, выявить наиболее значимые резервы роста эффективности и сформировать на данной основе мероприятия и механизмы совершенствования менеджмента организационной культуры.

2. Предложенная методика апробирована на материалах АО «Московский компрессорный завод» за период с 2017 по 2019 г. По результатам апробации методики выделены следующие основные направления совершенствования системы управления организационной культурой исследуемой компании: качественное совершенствование системы управления внутриорганизационными конфликтами, нацеленной на минимизацию рисков их возникновения и нивелирование негативных последствий уже сформированных конфликтных ситуаций для функционирования компании в целом; стимулирование персонала АО «МКЗ» к интенсификации обоснования рационализаторских предложений, ориентированных на повышение эффективности технического, производственного и собственно управленческого развития компании; увеличение общего бюджета управления организационной культурой компании минимум на шесть процентных пунктов.

3. Предложен подход к противодействию моббингу персонала в системе общего управления организационной культурой, включающий в себя такие основные направления, как формирование системы производственного наставничества, создание эффективной программы ротации пожилых сотрудников компании, включение в штат организации квалифицированного психолога (профессиональной психологической службы – для крупных компаний), создание специальной молельной комнаты для сотрудников, придерживающихся канонов традиционного ислама. Выделены основные направления рационального психологического консультирования в рамках предлагаемого подхода к минимизации рисков моббинга персонала в системе менеджмента организационной культуры.

4. Сформирован процесс управления организационной культурой персонала компании, задействованного на условиях удаленной занятости. В рамках первого этапа предлагаемого процесса целесообразно провести комплексную оценку

знаний и компетенций персонала, задействованного в компании на условиях удаленной занятости. В связи с этим следует отметить, что в настоящее время в российских компаниях, в определенной степени использующих потенциал удаленной занятости, вопросам комплексной деловой оценки таких сотрудников уделяется сравнительно меньшее внимание по сравнению с оценкой профессиональных качеств работников, задействованных на условиях традиционных трудовых контрактов. Как следствие, возрастают риски недостаточно качественного выполнения профессиональных обязанностей сотрудниками, чей трудовой потенциал используется на основании удаленной занятости. Кроме того, предлагаемый процесс включает направления инклюзии такого рода персонала в общие мотивационные механизмы и коммуникационные процессы развития компании.

Предлагаемый процесс позволит повысить степень лояльности персонала, работающего на условиях кадрового интернет-аутсорсинга, ценностям и приоритетам развития компании, повысить удельный вес эксклюзивной удаленной занятости в ее общей структуре (сотрудников, работающих на условиях интернет-аутсорсинга только с одной компанией) за счет комплексного использования дифференцированных механизмов материального стимулирования, управления карьерой и совершенствования коммуникационной среды деятельности специалистов.

5. Выделены основные направления совершенствования информационного и документационного обеспечения систем управления организационной культурой современных компаний. Показана роль действенного внутрикорпоративного этического кодекса в развитии норм организационной культуры компаний; предложен наиболее общий вид структуры такого рода локального нормативно-правового акта.

Заключение

Организационная культура является одной из базовых характеристик системы менеджмента любой современной компании. На основе критического анализа различных подходов к пониманию содержания организационной культуры нами уточнено определение исследуемого понятия. По нашему мнению, организационная культура компании представляет собой комплекс взаимосвязанных локальных норм (правил, традиций, стандартов организационного поведения и др.) как формального, так и неформального характера, формирующихся на основе институциональных возможностей и ограничений, под влиянием операционных и трансакционных затрат на цели менеджмента персонала и организационного развития, с учетом сложившейся в компании системы внутренних и внешних кросс-культурных коммуникаций.

Система управления организационной культурой представляет собой комплекс взаимосвязанных функций менеджмента, методов управленческой деятельности, организационных структур и непосредственно вытекающих из них коммуникаций, оказывающих влияние на формирование и совершенствование организационной культуры.

Рассмотрены особенности исследования проблем формирования и развития организационной культуры в рамках классической экономической теории, экономики марксизма, неоклассического направления экономической мысли, институциональной и неоинституциональной экономики, парадигмы постнеоклассического экономического анализа, советской школы экономической науки. Показаны возможности синтеза положения указанных школ и направлений экономической мысли с целью комплексного исследования систем управления организационной культурой.

Систематизированы достоинства и ограничения практического использования таких основных методов оценки эффективности управления организационной культурой, как экспертные методы, социологические методы, финансовый анализ,

методы, основанные на использовании процедуры дисконтирования, стоимостной подход, методы корреляционно-регрессионного анализа, методы теории игр, построение ССП развития компании. В идеале различные методы целесообразно использовать во взаимосвязи и взаимодополнении, что повышает степень комплексности и достоверности исследования эффективности менеджмента организационной культуры. При этом экспертные и социологические методы анализа организационной культуры все же целесообразно использовать в качестве дополнительных, уточняющих содержание методов количественного анализа исследуемого экономического явления.

Разработана классификация видов управления организационной культурой компаний по таким признакам, как характер реагирования на общеэкономические и отраслевые новации в исследуемой области, инновационность системы управления организационной культурой, дифференциация подходов к управлению организационной культурой, интеграция с корпоративными механизмами, использование услуг сторонних консультантов в процессе совершенствования организационной культуры, степень научной обоснованности процесса управления. Предлагаемая классификация видов управления организационной культурой позволяет для конкретной компании определить наиболее предпочтительный вид менеджмента в данной области в зависимости от стратегии развития и имеющихся ограничений.

Предложен подход к рациональному сочетанию стадий жизненного цикла компании и удельных затрат на цели развития системы управления организационной культурой. Сформированный подход позволяет наиболее рационально определить укрупненную последовательность стадий цикла финансирования удельных затрат на цели управления организационной культурой в соответствии со стадиями общего жизненного цикла компании, аргументировать наиболее значимые приоритеты управления организационной культурой на каждой из стадий цикла, обеспечивающие в конечном итоге долгосрочное устойчивое увеличение финансово-экономической эффективности развития компании в целом.

Выделены основные этапы эволюции зарубежных моделей управления организационной культурой с начала XX в. по 2021 г., показаны особенности каждого

из этапов. Так, для периода 2000–2021 гг. характерны разнонаправленные тенденции в сфере управления организационной культурой американских компаний. В ряде корпоративных структур отмечались выраженные тенденции ужесточения систем кадрового менеджмента и существенного секвестирования расходов на цели развития персонала как реакция на кризис, охвативший период с 2007 по 2009 г., и его так называемую вторую волну, длившуюся с 2014 по 2016 г. Вместе с тем в 2010-х годах некоторые компании (Buurtzorg, Patagonia, Valve и др.) начинают активно внедрять в систему управления организационной культурой принципы так называемых бирюзовых организаций, теоретически аргументированные Ф. Лалу и связанные со сменой иерархической организационной культуры культурой проектных команд, существенными тенденциями деbüroкратизации систем управления, трансформацией управленческого контроля в самоконтроль и т. п.

На примере организационной культуры корпорации Google рассмотрены основные тенденции развития систем управления организационной культурой современных виртуальных корпораций. Как правило, организационная культура такого рода компаний отличается большей гибкостью, развитостью систем косвенного стимулирования труда персонала, диверсифицированными возможностями удаленного обучения и постоянного роста на данной основе уровня квалификации всех категорий сотрудников. В рамках организационной культуры виртуальных корпораций существенным образом модифицируются и системы управления конфликтами, представляющие собой один из актуальных элементов менеджмента организационной культуры.

Рассмотрена эволюция систем управления организационной культурой крупных и средних отечественных компаний с советского периода по 2010-е годы. Так, для периода 2000–2010-х годов были характерны следующие основные тенденции трансформации систем управления организационной культурой в отечественной практике хозяйствования: практика масштабных штрафов, зачастую не вполне обоснованных и несправедливых (особенно распространены в торговых сетях и организациях сферы услуг и общественного питания Российской Федерации); жесткие требования к дресс-коду сотрудников, даже в тех случаях, когда его соблюдение не

носит выражено необходимый характер (с целью поддержания достаточно превратно понимаемого корпоративного имиджа), штрафы за его несоблюдение; распространенная практика ненормируемого и неоплачиваемого в сверхнормативной части рабочего дня; корпоративные праздники, далеко не всегда позитивно влияющие на состояние здоровья и уровень работоспособности сотрудников компаний.

Показана специфика формирования и развития организационной культуры в таком типе организаций Российской Федерации, как вузы. На развитие тенденций формирования и развития организационной культуры организаций ВО России оказывают не вполне позитивное влияние такие основные тенденции распространенных практик управления такого рода субъектами хозяйствования и функционирования национального образовательного пространства в целом, как доминирование достаточно жестких, выражено административных систем управления персоналом вузов, не всегда обоснованное внедрение технологий КРІ, от которых непосредственно зависит часть фонда оплаты труда ППС, распространенность и диверсифицированность коррупционных практик в вузах, возможные латентные конфликты между нормами организационной культуры головного офиса крупных вузов России и нормами организационной культуры, формирующимися и развивающимися в рамках подразделений их филиальной сети.

Нами аргументирован метод оценки характера влияния затрат на цели развития системы управления организационной культуры на параметры финансово-экономической результативности деятельности компании. Предлагаемый метод позволяет количественно оценить характер влияния затрат на развитие системы управления организационной культурой на основные параметры финансово-экономической результативности деятельности компании и обосновать на данной основе наиболее приоритетные мероприятия в исследуемой сфере менеджмента, ориентированные на обеспечение долгосрочной устойчивой максимизации производительности труда, рентабельности продукции (работ, услуг) организации и уровня ее инновационной активности. На основании рассчитываемого в рамках предлагаемого метода показателя $K_{ок}$ возможно сравнить по уровню эффективности системы управления организационной культурой различных по масштабу и профилю

компаний. Метод апробирован на материалах АО «Московский компрессорный завод» за период с 2013 по 2020 г., в результате чего обоснованы рекомендации по совершенствованию системы управления организационной культурой исследуемой компании.

Разработана модель факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой, позволяющая выявить наиболее значимые детерминанты финансирования исследуемой группы управленческих мероприятий и разработать организационно-экономические механизмы, нацеленные на повышение уровня и обеспечение устойчивости затрат на цели развития организационной культуры компании. Произведена апробация разработанной экономико-статистической модели на материалах АО «МКЗ».

Автором предложена методика, которая позволяет системно и объективно количественно оценить эффективность развития системы управления организационной культуры компании на основе синтеза показателей, характеризующих различные аспекты проявления организационной культуры, и финансово-экономических характеристик деятельности, выявить наиболее значимые резервы роста эффективности и сформировать на данной основе мероприятия и механизмы совершенствования менеджмента организационной культуры.

Предложенная методика апробирована на материалах АО «Московский компрессорный завод» за период с 2017 по 2019 г. и рассматриваемой компании энергетики Российской Федерации за 2020 г. По результатам апробации методики выделены следующие основные направления совершенствования системы управления организационной культурой исследуемой компании: качественное совершенствование системы управления внутриорганизационными конфликтами, нацеленной на минимизацию рисков их возникновения и нивелирование негативных последствий уже сформированных конфликтных ситуаций для функционирования компании в целом; стимулирование персонала АО «МКЗ» к интенсификации обоснования рационализаторских предложений, ориентированных на повышение эффективности технического, производственного и собственно управленческого развития компании; увеличение общего бюджета управления организационной

культурой предприятия минимум на шесть процентных пунктов.

Показано, что пандемия COVID-19 2020 г. и связанный с ней глобальный финансово-экономический кризис оказали существенное влияние на большинство социально-экономических и управленческих процессов, в том числе и на развитие организационных культур компаний, а именно: необходимость формирования новых подходов к управлению организационной культурой персонала, используемого на условиях удаленной занятости; рост потребности в качественном психологическом консультировании сотрудников, в том числе отправленных в вынужденные временные отпуска, обусловленные действием режимов самоизоляции и карантина; риск моббинга отдельных категорий персонала (например, пожилых сотрудников) в условиях вероятного сокращения сотрудников, обусловленных влиянием пандемийного кризиса на большинство секторов экономики, что требует оперативной модификации управления организационной культурой.

Предложен подход к противодействию моббингу персонала в системе управления организационной культурой, включающий в себя такие основные направления, как формирование системы производственного наставничества, создание эффективной программы ротации пожилых сотрудников компании, включение в штат организации квалифицированного психолога (профессиональной психологической службы – для крупных компаний), создание специальной молельной комнаты для сотрудников, придерживающихся канонов традиционного ислама. Выделены основные направления рационального психологического консультирования в рамках предлагаемого подхода к минимизации рисков моббинга персонала в системе менеджмента организационной культуры.

Сформирован процесс управления организационной культурой персонала компании, задействованного на условиях удаленной занятости, что особенно актуально в условиях преодоления последствий кризиса 2020 г., обусловленного влиянием пандемии COVID-19. В рамках первого этапа предлагаемого процесса целесообразно провести комплексную оценку знаний и компетенций персонала, задействованного в компании на условиях удаленной занятости. В связи с этим следует отметить, что в настоящее время в российских компаниях, в определенной степени

использующих потенциал удаленной занятости, вопросам комплексной деловой оценки таких сотрудников уделяется сравнительно меньшее внимание по сравнению с оценкой профессиональных качеств работников, задействованных на условиях традиционных трудовых контрактов. Как следствие, возрастают риски недостаточно качественного выполнения профессиональных обязанностей сотрудниками, чей трудовой потенциал используется на основании удаленной занятости. Кроме того, предлагаемый процесс включает направления инклюзии такого рода персонала в общие мотивационные механизмы и коммуникационные процессы развития компании.

Предлагаемый процесс позволит повысить степень лояльности персонала, работающего на условиях кадрового интернет-аутсорсинга, ценностям и приоритетам развития компании, повысить удельный вес эксклюзивной удаленной занятости в ее общей структуре (сотрудников, работающих на условиях интернет-аутсорсинга только с одной компанией) за счет комплексного использования дифференцированных механизмов материального стимулирования, управления карьерой и совершенствования коммуникационной среды деятельности специалистов.

Выделены основные направления совершенствования информационного и документационного обеспечения систем управления организационной культурой современных компаний. Показана роль действенного внутрикорпоративного этического кодекса в развитии норм организационной культуры компаний; предложен наиболее общий вид структуры такого рода локального нормативно-правового акта.

Список литературы

1. Авсянников, Н.М. Инновационный менеджмент / Н.М.Авсянников. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : РУДН, 2011. – 188 с. – ISBN 978-5-209-03632-6.
2. Аграмакова, О.В. Сетевые формы реализации программ подготовки инженерных кадров, готовых к инновационной деятельности / О.В.Аграмакова, Е.Н.Соболева // Ученые записки Международного банковского института. – 2017. – № 20. – С. 124–143. – ISSN 2413-3345.
3. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные : пер. с англ. / И.Адизес. – Москва : Альпина Паблицер, 2013. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-3303-6.
4. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций : пер. с англ. / И.Адизес. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. – ISBN 978-5-00057-151-4.
5. Акперов, И.Г. Особенности формирования организационной культуры в современной России / И.Г.Акперов, Ж.В.Масликова // Вестник Российской коммуникативной ассоциации. Теория коммуникации & прикладная коммуникация : сб. науч. тр., вып. 1. – Ростов-на-Дону : Институт управления, бизнеса и права, 2002. – С. 5–8. – ISBN 5-7878-0054-0.
6. Алешина, Л.А. Исследования организационной культуры предприятия / Л.А.Алешина, Т.П.Заглада // Молодой ученый. – 2016. – № 18 (122). – С. 222–227. – ISSN 2072-0297.
7. Алиханов, А.А. Управление издержками на развитие организационной культуры компании : дис.... канд. экон. наук : 08.00.05 / Алиханов Антон Андреевич. – Москва, 2012. – 148 с.
8. Аммосов, Ю.П. Венчурный капитализм: от истоков до современности / Ю.П.Аммосов. – Санкт-Петербург : Феникс, 2005. – 372 с. – ISBN 5-98240-016-5.
9. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А.Аникин, И.Л.Рудая. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М,

2017. – 328 с. – ISBN 978-5-16-011101-8.

10. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И.Ансофф при содействии Э.Макдоннелла. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 413 с. – ISBN 5-314-00105-5.

11. Антонов, В.Г. Изменения в системе управления организациями / В.Г.Антонов, Е.В.Купцова, Е.С.Купцова // Управление. – 2021. – Т. 9, № 3. – С. 90–98. – ISSN 2309-3633.

12. Антонов, В.Г. Топ-менеджеры и проблемы управления организациями / В.Г.Антонов, Е.В.Купцова, Е.С.Купцова // Управление. – 2021. – Т. 9, № 2. – С. 46–56. – ISSN 2309-3633.

13. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. / М.Армстронг. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 327 с. – ISBN 5-16-001192-7.

14. Армстронг, М. Management. Управление людьми : пер. с англ. / М.Армстронг. – Москва : АСТ, 2022. – 222 с. – ISBN 978-5-17-119780-3.

15. Ахметов, А.Б. Проблемы кросс-культурных коммуникаций в современном пространстве организационного развития / А.Б.Ахметов // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике : материалы междунар. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2018. – С. 47–48.

16. Бадишин, Р.И. Теория и практика управления проектами / Р.И. Бадишин. – Москва : Армада, 2016. – 458 с.

17. Байрамукова, А.С.-Х. Информационное предпринимательства и его влияние на экономику / А.С.-Х.Байрамукова // Молодой ученый. – 2011. – № 4-1. – С. 137–139. – ISSN 2072-0297.

18. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т.Балабанов. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 303 с. – ISBN 5-318-00054-1.

19. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т.Балабанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 525 с. – ISBN 5-279-02241-1.

20. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т.Балабанов. – Москва : Финансы

и статистика, 1996. – 187 с. – ISBN 5-279-01294-7.

21. Балашов, А.П. Организационная культура / А.П.Балашов. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 276 с. – ISBN 978-5-9558-0475-0.

22. Батракова, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия / Л.Г.Батракова. – Москва : Логос, 2009. – 344 с. – ISBN 5-98704-028-0.

23. Белл, Д. Социальные рамки информационного общества / Д.Белл // Новая технократическая волна на Западе : сборник : пер. с англ. / сост. и вступ. ст. П.С.Гуревича. – Москва : Прогресс, 1986. – С. 330–342.

24. Богатырев, М. Организационная культура предприятия / М.Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104–111. – ISSN 0234-4505.

25. Богдан, Н.Н. Организационная культура вуза теория, исследование, практика : монография / Н.Н.Богдан, М.Г.Масилова, И.Ю.Парфенова. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2014. – 226 с. – ISBN 978-5-9736-0308-3.

26. Болотова, Л.В. Российский стартап / Л.В.Болотова. – Москва : Издательские решения, 2016. – 110 с. – ISBN 978-5-4474-5245-2.

27. Большов, А.В. Менеджмент: теория и практика / А.В.Большов. – Казань : КФЭИ, 1997. – 179 с.

28. Большов, А.В. Риск-менеджмент / А.В.Большов, А.Д.Хайруллина. – Казань : КФЭИ, 2018. – 149 с. – ISBN 978-5-00019-859-9.

29. Большой экономический словарь: 25 000 терминов / под ред. А.Н.Азрилияна. – 6-е изд., доп. – Москва : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с. – ISBN 5-89378-012-4.

30. Бондаренко, А.А. Организационно-экономический механизм развития предприятий промышленности строительных материалов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Бондаренко Андрей Александрович. – Москва, 2019. – 168 с.

31. Борисов, А.Ю. Поведенческая экономика как направление современной экономической мысли : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Борисов Антон Юрьевич. – Москва, 2018. – 175 с.

32. Буковский, Н.И. Стратегическое управление / Н.И.Буковский. – Москва :

Армада, 2016. – 456 с.

33. Булатов, А.Н. Методология стратегического управления промышленной кооперацией : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Булатов Айдар Нафисович. – Казань, 2011. – 451 с.

34. Ван Хорн, Дж. Основы управления финансами : пер. с англ. / Дж.К.Ван Хорн. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 799 с. – ISBN 5-279-01844-9.

35. Василенко, Н.В. Экономика образования / Н.В.Василенко, А.Я.Линьков. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 411 с. – ISBN 978-5-16-012154-3.

36. Васильева, О.Н. Франчайзинг как инструмент стимулирования развития сферы услуг / О.Н.Васильева, Д.Р.Вахитов. – Москва : РГУП, 2016. – 160 с. – ISBN 978-5-93916-529-7.

37. Веблен, Т. Теория праздного класса : пер. с англ. / Т.Веблен. – Москва : Прогресс, 1984. – 367 с.

38. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. – Москва : Триада, 1996. – 383 с. – ISBN 5-86344-049-X.

39. Веснин, В.Р. Управление организационной культурой. Краткий конспект / В.Р.Веснин. – Москва : Проспект, 2019. – 144 с. – ISBN 978-5-392-28432-0.

40. Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р.Веснин. – Москва : Проспект, 2004. – 328 с. – ISBN 5-98032-531-X.

41. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания : пер с. с англ. / Х.Виссема. – Москва : Финпресс, 2000. – 271 с. – ISBN 5-8001-0025-X.

42. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С.Виханский, А.И.Наумов; под ред. О.С.Виханского. – Москва : МГУ, 1995. – 415 с. – ISBN 5-211-03537-2.

43. Волков, Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса / Ю.Ф.Волков. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 380 с. – ISBN 5-222-03597-2.

44. Волкова, А.Г. Жизненные циклы развития бизнес-портфеля : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Волкова Татьяна Геннадьевна. – Самара, 2011. – 25 с.

45. Галимов, А.М. Организационно-педагогическая система адаптивного управления инновационным развитием вуза : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Галимов Алмаз Мирзанурович. – Казань, 2019. – 40 с.
46. Галиновский, А.В. Организационная культура управления / А.В.Галиновский. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 284 с. – ISBN 978-5-16-002550-8.
47. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли : пер. с англ. / Б.Гейтс при участии К.Хемингуэя. – Москва : ЭКСМО-Пресс, 2000. – 477 с. – ISBN 5-04-006117-X.
48. Гирлина, М.А. Развитие инновационно-ориентированной корпоративной культуры как фактор укрепления экономической безопасности предприятия в условиях роста конкуренции / М.А.Гирлина // Обеспечение устойчивого развития хозяйственных формирований на макро- и микроуровне в условиях высокой экономической неопределенности : материалы II Межвуз. науч.-практ. студенч. конф., вып. 2. – Воронеж : Воронежский филиал РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2017. – С. 182–186. – URL: <https://u.to/NBxWHA> (дата обращения: 14.10.2021).
49. Глушаков, В. Сильная корпоративная культура – основа инновационного развития предприятий / В.Глушаков // Наука и инновации. – 2013. – № 3–4. – С. 14–20. – ISSN 1818-9857.
50. Голубева, Е.И. Корпоративная культура: экология внутри компании / Е.И.Голубева // ELLE бизнес. – 2012. – № 5. – С. 17–19. – ISSN 1560-3180.
51. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. Официальный текст. – Москва : Омега-Л, 2021. – 624 с. – ISBN 978-5-370-04773-2.
52. Гринберг, Д. Организационное поведение: от теории к практике : пер. с англ. / Д.Гринберг, Р.Бэйрон. – Москва : Вершина, 2004. – 878 с. – ISBN 5-94696-045-8.
53. Грошев, И.В. Организационная культура / И.В.Грошев, А.А.Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 535 с. – ISBN 9785-238-02384-7.
54. Грошев, И.В. Организационная культура / И.В.Грошев, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. – Москва : ЮНИТИ, 2004. – 288 с. – ISBN 5-238-00793-0.

55. Гулимова, А. Корпоративная культура: создать нельзя, исправить / А.Гулимова // Управление персоналом. – 2010. – № 9. – С. 48–57. – ISSN 2305-7807.
56. Гэлбрейт, Дж. Новое индустриальное общество : пер. с англ. / Дж.Гэлбрейт. – Москва : АСТ, 2004. – 602 с. – ISBN 5-17-024777-X.
57. Дихтярь, А.Б. Кросс-культурные стили управления персоналом организации / А.Б.Дихтярь // Вестник университета. – 2012. – № 8. – С. 85–88. – ISSN 1816-4277.
58. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П.Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 276 с. – ISBN 978-5-8459-0127-9.
59. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П.Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 1997. – 605 с.
60. Ефимов, И. Сумерки Америки: саркома благих намерений / И.Ефимов. – Санкт-Петербург : Лимбус-Пресс, 2016. – 419 с. – ISBN 978-5-8392-0580-2.
61. Жемчугов, А.М. Организационная культура / А.М.Жемчугов, М.К.Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 10 (14). – С. 4–26. – ISSN 2223-5213.
62. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов, Ю.Г.Одегов. – Москва : Экзамен, 1999. – 576 с. – ISBN 5-8212-0064-4.
63. Забирова, Л.М. Стратегическое управление персоналом организации / Л.М.Забирова. – Saarbrücken : LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 280 с. – ISBN 978-3-659-10833-4.
64. Исаев, Г.Н. Предпринимательство в информационной сфере / Г.Н.Исаев. – Москва : КноРус, 2018. – 320 с. – ISBN 978-5-406-04934-1.
65. Исаева, М.П. Роль организационной культуры в системе управления компанией / М.П.Исаева // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 5. – URL: <https://eduherald.ru/article/view?id=19215> (дата обращения: 12.08.2022). – ISSN 2409-529X.
66. История экономических учений / под ред. В.С.Автономова, О.И.Ананьина, Н.А.Макашевой. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 784 с. – ISBN 978-5-16-002550-6.

67. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К.Камерон, Р.Куинн. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 310 с. – ISBN 5-318-00283-8.
68. Каплан, Р. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Р.Каплан, Д.Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2007. – 482 с. – ISBN 978-5-9693-0101-6.
69. Катковская, И.В. Организационная культура предприятия и ее влияние на организационную эффективность / И.В.Катковская // Молодой ученый. – 2016. – № 15 (119). – С. 305–308. – ISSN 2072-0297.
70. Козлова, Е.Г. Корпоративная культура в конкурентоспособности организации / Е.Г.Козлова // Научный альманах. – 2016. – № 2-1 (16). – С. 198–202. – ISSN 2411-7609.
71. Кондратьев, Э. Организационная культура: понятие, механизм и методы управления / Э.Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 11. – С. 56–64. – ISSN 0234-4505.
72. Коновалова, В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой / В.Г.Коновалова ; под ред. А.Я.Кибанова. – Москва : Проспект, 2015. – 72 с. – ISBN 978-5-392-16688-6.
73. Корпоративная культура и кадровая политика компании Google. – URL: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10564/ (дата обращения: 15.11.2019).
74. Костин, В.А. Основы экстропийной теории организации: социально-институциональный аспект / В.А.Костин. – Екатеринбург : УрАГС, 1998. – 202 с.
75. Кулешова, А.А. Проблемы формирования и развития организационной культуры / А.А.Кулешова // Молодой ученый. – 2016. – № 12 (116). – С. 1548–1551. – ISSN 2072-0297.
76. Ладыгин, О.О. Модель культуры отечественных организаций как отражение базовых ценностей россиян / О.О.Ладыгин // Наука Красноярья. – 2014. – Т. 3, № 3. – С. 85–97. – ISSN 2070-7568.
77. Лайкер, Дж. Корпоративная культура Toyota: уроки для других

компаний : сокр. пер. с англ. / Дж.Лайкер, М.Хосеус. – Москва : Альпина Паблишерз, 2012. – 460 с. – ISBN 978-5-9614-2671-7.

78. Лалу, Ф. Открывая организации будущего : пер. с англ. / Ф.Лалу. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с. – ISBN 978-5-00057-786-8.

79. Лейбенштайн, Х. Аллокативная эффективность в сравнении с «Х-эффективностью» / Х.Лейбенштайн // Вехи экономической мысли: в 6 т. / сост. и общ. ред. В.М.Гальперина. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1999. – Т. 2. – С. 477–506.

80. Леонтьева, Л.С. Управление затратами на формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях / Л.С.Леонтьева, С.М.Максимова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 10 (51). – С. 806–808. – ISSN 1999-2300.

81. Ливингстон, Дж. Как все начиналось: Apple, PayPal, Yahoo! и еще 20 историй известных стартапов глазами их основателей : пер. с англ. / Дж.Ливингстон. – Москва : Эксмо, 2012. – 493 с. – ISBN 978-5-699-50371-1.

82. Локтионова, Ю.Н. Эффективность развития информационного обеспечения деятельности предпринимательских структур / Ю.Н.Локтионова, Е.В.Харченко // Социальные науки. – 2017. – № 3. – С. 41–44. – ISSN 2408-9575.

83. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь: словарь соврем. экон. науки / Л.И.Лопатников; под ред. Г.Б.Клейнера. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело, 2003. – 519 с. – ISBN 5-7749-0275-7.

84. Луков, С.В. Человек в зеркале организационных культур / С.В.Луков // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». – 2010. – № 7. – URL: <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2010/7/Lukov/> (дата обращения: 13.10.2021). – ISSN 2412-446X.

85. Макаров, В.Л. Микроэкономика знаний / В.Л.Макаров, Г.Б.Клейнер. – Москва : Экономика, 2007. – 203 с. – ISBN 978-5-282-02710-5.

86. Макаренко, М.А. Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организованных структур / М.А.Макаренко. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2004. – 159 с. – ISBN 5-7310-1786-7.

87. Макмиллан, Ч. Японская промышленная система : пер. с англ. / Ч.Макмиллан. – Москва : Прогресс, 1988. – 398 с.
88. Мануйлова, Ю. Корпоративная культура как стимулирующий стратегический инструмент для эффективного функционирования организации / Ю.Мануйлова, О.Н.Коломыц // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – № 3-1 (72). – С. 143–146. – ISSN 2412-9755.
89. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии : пер. с нем. / К.Маркс. – Москва : АСТ, 2019. – 704 с. – ISBN978-5-17-113218-7.
90. Масленникова, А.Ю. Интеллектуальное предпринимательство: признаки и направления развития / А.Ю.Масленникова, М.Г.Лапаева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 14 (175). – С. 258–262. – ISSN 1814-6457.
91. Мельник, А.Н. Санкционное давление. Направления трансформации процессов управления инновационным развитием российской экономики : монография / А.Н.Мельник, А.Р.Садриев, Л.В.Лукишина, М.Маъруфи. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 238 с. – ISBN 978-5-00130-000-7.
92. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – 3-е изд. – Москва : Вильямс, 2016. – 665 с. – ISBN 978-5-8459-1931-1.
93. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З.Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 848 с. – ISBN 978-5-16-004700-3.
94. Минченкова, О.Ю. Проблемы управляющих и современный менеджмент / О.Ю.Минченкова, Н.В.Федорова, О.Е.Голикова // Экономика России: новые реалии и стратегии развития. XX Чаяновские чтения : сб. ст. (Москва, 19 марта 2020 г.). – Москва : РГГУ, 2020. – С. 191–198. – ISBN 978-5-7281-2588-4.
95. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н.Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4 (252). – С. 130–135. – ISSN 0132-1625.
96. Молл, Е.Г. Организационная культура / Е.Г.Молл // Организационное поведение : хрестоматия / ред.-сост. Д.Я.Райгородский. – Самара : Бахрах-М, 2006. – С. 38–49. – ISBN 5-94648-043-X.

97. Морган, Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития : пер. с англ. / Г.Морган. – Москва : Вершина, 2006. – 414 с. – ISBN 5-9626-0152-1.

98. Муратова, Е.А. Анализ российского рынка консалтинговых услуг / Е.А.Муратова // Актуальные вопросы отраслевых рынков и международной коммерции. – 2020. – № 2 (3). – URL: <https://tiес.mgimo.ru/2020/2020-03/analysis-of-russian-market-of-consulting-services> (дата обращения: 14.12.2021).

99. Непомнящий, А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Непомнящий Анатолий Васильевич. – Новосибирск, 2011. – 19 с.

100. Норт, Д. Институциональные изменения: рамки анализа / Д.Норт // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 6–17. – ISSN 0042-8736.

101. Олейник, А.Н. Институциональная экономика / А.Н.Олейник. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 416 с. – ISBN 978-5-16-004316-6.

102. Отчет ПАО «Сбербанк» за 2018 г. – URL: <https://2018.report-sberbank.ru/infographics/1#part1-section5> (дата обращения: 06.08.2019).

103. Павлова, А.В. Управление организационными изменениями / А.В.Павлова. – Казань : Казан. гос. ун-т, 2004. – 247 с. – ISBN 5-98180-137-9.

104. Пименова, Д.В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / Д.В.Пименова, О.Г.Бодрова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2014. – № 3 (11). – С. 66–70. – ISSN 2227-8486.

105. Поболь, А.И. Принципы рационального формирования организационной культуры управления / А.И.Поболь // Труды Минского института управления и предпринимательства. – 2017. – № 3. – С. 106–112. – ISSN

106. Полещенко, К.Н. Интеллектуальное предпринимательство: понятийный и образовательный аспекты / К.Н.Полещенко, Е.В.Верхогляд // Вестник Омского университета. – 2011. – № 2 (60). – С. 334–338. – ISSN 1990-5173.

107. Попова, М.А. Корпоративная культура как важнейший фактор успеха современной организации / М.А.Попова // Научно-практические исследования. –

2017. – № 7 (7). – С. 148–150. – ISSN 2222-0402.

108. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М.Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 608 с. – ISBN 978-5-9614-2956-5.

109. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 5 ноября 2018 г. // Российская газета. – 2018. – № 212. – С. 1–2.

110. Промыслов, Б.Д. Стимулирование труда работников промышленной корпорации / Б.Д.Промыслов, Н.Ю.Псарева // Труд и социальные отношения. – 2011. – Т. 22, № 12. – С. 12–18. – ISSN 2073-7815.

111. Псарева, Н.Ю. Оценка уровня развития корпоративной социальной ответственности / Н.Ю.Псарева // Экономика. Бизнес. Банки. – 2018. – Т. 7. – С. 174–190. – ISSN 2304-9596.

112. Псарева, Н.Ю. Ценностно-ориентированное управление организацией / Н.Ю.Псарева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 5-3. – С. 414–420. – ISSN 1818-4057.

113. Рогова, Е.М. Организационная культура управления / Е.М.Рогова. – Москва : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2007. – 380 с. – ISBN 5-7598-0352-2.

114. Романова, О.С. Организационная (корпоративная) культура как субстанциональная сущность с позиции науки управления / О.С.Романова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2017. – № 13 (29). – С. 91–94. – ISSN 2949-351X.

115. Российская экономика: проблемы и перспективы. – Москва : Изд-во Института экономической политики, 2022. – 568 с. – ISBN 978-5-906851-60-4.

116. Российский статистический ежегодник, 2019 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2019. – 708 с. – ISBN 978-5-89476-473-3.

117. Россия и страны мира, 2018 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2018. – 375 с. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/world18.pdf> (дата обращения: 21.10.2021).

118. Россия и страны мира, 2020 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2020. – 385 с. – ISBN 978-5-89476-500-6.

119. Рыжко, А.Л. Организационные коммуникации / А.Л.Рыжко. – Москва : Армада, 2018. – 356 с.
120. Рычкова, А.А. Корпоративная культура современной компании: генезис и тенденции развития : монография / А.А.Рычкова. – Казань : Бук, 2015. – 151 с. – ISBN 978-5-9906219-9-2.
121. Сажаева, Г.А. Персонал как движущая сила инноваций / Г.А.Сажаева // Молодежный научно-технический вестник. – 2016. – № 12. – URL: <http://snt-bul.bmstu.ru/doc/852949.html> (дата обращения: 11.09.2019). – ISSN 2307-0609.
122. Салихов, Б.В. Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления / Б.В.Салихов. – Москва : Дашков и К°, 2008. – 155 с. – ISBN 978-5-91131-916-8.
123. Сафиуллин, М.Р. Применение рыночного (конкурентного) профиля в процессе стратегического выбора / М.Р.Сафиуллин, Д.Н.Сабирова. – Казань : Казанский ун-т, 2013. – 94 с. – ISBN 978-5-00019-157-6.
124. Сафоновский, С.Б. Организационная культура: социально-философский анализ : автореф. дис. ... канд. филос. наук : 09.00.11 / Сафоновский Сергей Борисович. – Ростов-на-Дону, 2006. – 34 с.
125. Сенаторов, А.А. Битва за подписчика «ВКонтакте»: SMM-руководство / А.А.Сенаторов. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 168 с. – ISBN 978-5-9614-6202-9.
126. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О.Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 624 с. – ISBN 978-5-16-003946-6.
127. Солтицкая, Т.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом / Т.А.Солтицкая // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – № 3. – С. 51–70. – ISSN 1605-7953.
128. Степанова, Т.Е. Интеллектуальная собственность как актив предпринимательской деятельности / Т.Е.Степанова // Роль и значение интеллектуальной собственности в инновационном развитии экономики: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Хмельницкий, 4–6 ноября 2009 г.). – [Б. м. : б. и.], 2009. – С. 61–63. –

URL: http://www.icsti.int/uploaded/201003/intel_prop/3.pdf (дата обращения: 18.03.2022).

129. Столяров, Н.О. Диалектико-инклюзивный подход к управлению организационной культурой современных экосистем / Н.О.Столяров // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 9. – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/116287> (дата обращения: 15.10.2022). – ISSN 1994-6929.

130. Столяров, Н.О. Инструменты противодействия моббингу персонала в системе управления организационной культурой / Н.О.Столяров // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 10. – URL: <https://1economic.ru/lib/116332> (дата обращения: 15.10.2022). – ISSN 2222-534X.

131. Столяров, Н.О. Направления влияния кризиса, обусловленного пандемией коронавируса, на организационные отношения и организационную культуру / Н.О.Столяров // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 917–928. – ISSN 1994-6929.

132. Столяров, Н.О. Развитие методического инструментария оценки эффективности организационной культуры управления / Н.О.Столяров // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7, № 2. – С. 247–256. – ISSN 2410-1664.

133. Столяров, Н.О. Развитие механизмов управления организационной культурой в условиях преодоления последствий глобального кризиса, вызванного пандемией COVID-19 / Н.О.Столяров // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7, № 3. – С. 393–404. – ISSN 2410-1664.

134. Столяров, Н.О. Роль концептуальной модели в решении проблем управления организационной культурой компаний / Н.О.Столяров // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 10. – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/116326> (дата обращения: 15.10.2022). – ISSN 1994-6929.

135. Столяров, Н.О. Роль организационной культуры в развитии экосистем современных компаний / Н.О.Столяров // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 1003–1014. – ISSN 2410-1664.

136. Столяров, Н.О. Трансформация управления мотивацией персонала в системе организационной культуры в постковидный период / Н.О.Столяров. – EDN

PWYDAM // Общество. Доверие. Риски : материалы 3-го Ежегод. междунар. форума (Москва, 1 декабря 2021 г.) : в 3 кн. – Москва : РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2021. – Кн. 3. – С. 27–32. – ISBN 978-5-7307-1821-0.

137. Сушков, В.В. Проблемы совершенствования кросс-культурных коммуникаций / В.В.Сушков // Проблемы экономики и управления. – 2019. – № 7. – С. 51–52. – ISSN 1999-6942.

138. Сыроежин, И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И.М.Сыроежин. – Москва : Экономика, 1980. – 191 с.

139. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе / О.В.Горшкова, Н.Н.Богдан, М.Ю.Дикусарова [и др.]. – Владивосток : ВГУЭС, 2015. – 240 с. – ISBN 978-5-9736-0334-2.

140. Теория организации / под ред. В.Г.Алиева. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : Экономика, 2010. – 428 с. – ISBN 978-5-282-03049-5.

141. Тироль, Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности : пер. с англ. / Ж.Тироль. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1996. – 745 с. – ISBN 5-900428-28-1.

142. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г.Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 151 с. – ISBN 978-5-16-004534-4.

143. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. – Москва : Омега-Л, 2022. – 285 с. – ISBN 978-5-370-05000-8.

144. Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием / О.Г.Туровец, М.И.Бухалков, В.Б.Родионов [и др.] ; под ред. О.Г.Туровца. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 506 с. – ISBN 978-5-16-004331-9.

145. Тюкавкин, И.Н. Экономика знаний / И.Н.Тюкавкин // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 6 (117). – С. 145–150. – ISSN 2542-0461.

146. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тэйлор, Г.Форд : сборник / сост. Г.Л.Подвойский. – Москва : Республика, 1992. – 349 с. – ISBN 5-250-01591-3.

147. Управление машиностроительным предприятием / С.Г.Баранчикова, Т.Е.Дашкова, И.В.Ершова [и др.] ; под ред. И.В.Ершовой. – Москва : ЮНИТИ, 2016. – 263 с. – ISBN 978-5-238-02831-6.

148. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г.Поршнева, А.Я.Кибанова, В.Н.Гунина. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 822 с. – ISBN 5-16-000555-2.

149. Управленческий консалтинг: путеводитель по рынку профессиональных услуг / авт.-сост. П.Шура. – Москва : Коммерсантъ: Альпина Паблишер, 2002. – 263 с. – ISBN 5-94591-009-0.

150. Управленческое консультирование: индустрия знаний, символический капитал или новая мода : пер. с англ. / под ред. М.Киппинга, Л.Энгвелла. – Харьков : Гуманитарный центр, 2008. – 414 с. – ISBN 966-8324-35-8.

151. Федорова, Н.В. Особенности работы менеджеров в условиях перевода сотрудников на удаленную форму работы / Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова, В.Г.Макеева // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. – 2020. – № 1–2. – С. 32–43. – ISSN 2782-2222.

152. Феофантов, А.И. Модель оценки эффективности предпринимательской деятельности / А.И.Феофантов // Вестник экономики и менеджмента. – 2017. – № 4. – С. 35–39. – ISSN 2500-0098.

153. Филонович, С.Р. Искусство в обучении менеджеров / С.Р.Филонович // Бизнес-образование. – 2008. – № 1 (24). – С. 99–104.

154. Филь, М.С. Социальные сети: новые технологии управления миром / М.С.Филь. – Москва : Университет «Синергия», 2016. – 187 с. – ISBN 978-5-4257-0222-7.

155. Фостер, Р. Обновление производства: атакующие выигрывают : пер. с англ. / Р.Фостер. – Москва : Прогресс, 1987. – 270 с.

156. Хаджи, В. «Мы сделали позитивное отношение к жизни частью нашей корпоративной культуры»: [интервью с ген. дир. компании «Гербалайф в России»] / В.Хаджи // Управление персоналом. – 2006. – № 23. – С. 9–15. – ISSN 2305-7807.

157. Хакен, Г. Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам : пер. с англ. / Г.Хакен. – Изд. 3-е, испр. и значительно доп. – Москва : ЛЕНАНД, 2014. – 317 с. – ISBN 978-5-9710-1229-0.

158. Хафизов, Н.А. Проблемы управления процессами формирования организационной культуры / Н.А.Хафизов // Менеджмент и маркетинг в России. – 2019. – № 3. – С. 71–74. – ISSN 2413-6662.

159. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом : пер. с англ. / К.Хелдман. – 7-е изд., доп. и перераб. – Москва : Лаборатория знаний, 2016. – 760 с. – ISBN 978-5-906828-52-1.

160. Хилл, Б. Бизнес-ангелы: как привлечь их деньги и опыт под реализацию своих бизнес-идей : пер. с англ. / Б.Хилл, Д.Пауэр. – Москва : Эксмо, 2008. – 494 с. – ISBN 978-5-699-26993-8.

161. Ходжсон, Дж. Экономическая теория и институты: манифест современной институциональной экономической теории : пер. с англ. / Дж.Ходжсон. – Москва : Дело, 2003. – 464 с. – ISBN 5-7749-0307-9.

162. Чишти, С. Финтех: путеводитель по новейшим финансовым технологиям : пер. с англ. / С.Чишти, Я.Барберис. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 342 с. – ISBN 978-5-9614-6111-4.

163. Шапиро, С.А. Организационная культура / С.А.Шапиро. – Москва : КНОРУС, 2017. – 256 с. – ISBN 978-5-406-04546-6.

164. Шарп, У. Инвестиции : пер. с англ. / У.Шарп, Г.Александр, Д.Бэйли. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 1028 с. – ISBN 978-5-16-002595-7.

165. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование : пер. с англ. / Э.Шейн. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 335 с. – ISBN 5-318-00573-X.

166. Шелякина, А.В. Корпоративная культура организации / А.В.Шелякина // Молодой ученый. – 2018. – № 14 (200). – С. 206–209. – ISSN 2072-0297.

167. Шинкевич, А.И. Институциональное обеспечение накопления интеллектуального капитала в экономике знаний : монография / А.И.Шинкевич, С.С.Кудрявцева, М.В.Шинкевич. – Казань : Изд-во КНИТУ, 2012. – 284 с. – ISBN 978-5-

7882-1337-8.

168. Шкляев, А.Е. Управление человеческими ресурсами в условиях слияния и поглощения вузов в Российской Федерации : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Шкляев Андрей Евгеньевич. – Москва, 2017. – 46 с.

169. Якимов, А.В. Направления влияния кросс-культурных различий на эффективность современных организаций / А.В.Якимов // Вопросы экономики и управления. – 2018. – № 7. – С. 31–33. – ISSN 2412-3773ю

170. Abrams, R. Entrepreneurship: a real-world approach / R.Abrams. – Redwood City : Planning Shop, 2017. – 536 p. – ISBN 978-1-933-89551-2.

171. Alchian, A. Production, information costs, and economic organization // A.Alchian, H.Demsetz // The American economic review. – 1972. – Vol. 62, no. 5. – P. 777–795. – ISSN 0002-8282.

172. Bain, J. Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries / J. Bain. – Cambridge : Harvard University Press, 1956. – 329 p.

173. Boyer, R. The variety and unequal performance of really existing markets: farewell to Doctor Pangloss / R.Boyer. – DOI 10.1017/CBO9781139174701.003 // Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions / ed. by J. Hollingsworth, R. Boyer. – Cambridge : Cambridge University Press, 1997. – P. 55–93. – ISBN 978-1-139-17470-1.

174. Burns, T. The management of innovation / T.Burns, G.M.Stalker. – Oxford : Oxford University Press, 1994. – 304 p. – ISBN 0-198-28877-8.

175. Campbell, J. The econometrics of financial markets / J.Campbell, A.Lo, C.MacKinlay, R.Whitelaw. – Princeton : Princeton University Press, 1996. – 632 p. – ISBN 978-0-691-04301-2.

176. Carlton, D. Modern industrial organization / D.Carlton, J.Perloff. – 2nd edition. – New York : HarperCollins College Publishers, 1994. – 1002 p. – ISBN 0-673-46902-6.

177. Cherwitz, R. Developing intellectual entrepreneurship / R.Chervitz // The Scientist. – 2001. – Vol. 15, iss. 5. – URL: <http://ut-ie.com/s/scientist.html> (дата обращения: 08.02.2022). – ISSN 0890-3670.

178. Conley, J. Blockchain and the economics of crypto-tokens and initial coin offerings / J.Conley. – Nashville : Vanderbilt University, 2017. – 18 p. – (Vanderbilt University Department of Economics working papers; no. 17-00008). – URL: <http://www.accesscon.com/Pubs/VUECON/VUECON-17-00008.pdf> (дата обращения: 14.10.2021).

179. Crowley Redding, A. Google it: a history of Google / A.Crowley Redding. – New York : Feiwel and Friends, 2018. – 231 p. – ISBN 978-1-250-14822-3.

180. Helpman, E. Trade policy and market structure / E.Helpman, P.Krugman. – Cambridge : MIT Press, 1989. – 191 p. – ISBN 0-262-08182-2.

181. Hofstede, G. Cultures and organisations: software of the mind / G.Hofstede, G.J.Hofstede, M.Minkov. – Revised and expanded 3rd edition. – New York : McGraw-Hill, 2010.– 561 p. – ISBN 978-0-07-177015-6.

182. Ismagilova, G.N. Asymmetric information and consumer demand / G.N.Ismagilova, I.R.Gafurov, R.I.Ismagilov [et al.] // Asian social science. – 2014. – Vol. 10, iss. 24. – P. 203–208. – ISSN 1911-2017.

183. Kim, H. The analysis of innovation management in Google / H.Kim // Journal of economics and management sciences. – 2020. – Vol. 3, no. 4. – P. 10–19. – ISSN 2576-3008.

184. Libecap, G. Contracting for property rights / G.Libecap. – New York : Cambridge University Press, 1990. – 132 p. – ISBN 0-521-36620-8.

185. McDowell, G. The Google résumé: how to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any top tech company / G.McDowell. – New York : Wiley, 2011. – 290 p. – ISBN 978-0-470-92762-5.

186. Milton, N. The knowledge manager's handbook: a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization / N.Milton, P.Lambe. – London : Kogan Page Publishers, 2016. – 320 p. – ISBN 978-0-749-47554-3.

187. Ouchi, W. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge / W.Ouchi. – Reading : Addison-Wesley, 1981. – 314 p. – ISBN 0-201-05524-4.

188. Pratono, A. Social capital and firm performance: moderating effect of environmental turbulence / A.Pratono, R.Mahmood // Asian social science. – 2014. – Vol. 10, no. 19. – P. 59. – ISSN 1911-2017.

189. Risk management in volatile financial markets / ed. by F.Bruni, D.Fair, R.O'Brien. – Dordrecht : Kluwer Academic Publisher, 1996. – 371 p. – ISBN 978-1-4612-8542-7.

190. Schein, E. Organizational culture and leadership / E.Schein. – 3rd edition. – San Francisco : Jossey-Bass, 2004. – 437 p. – ISBN 0-7879-6845-5.

191. Stanford, N. Organization culture: getting it right/ N.Stanford. – London : Profile, 2010. – 273 p. – ISBN 1-8466-8340-8.

Приложение А
(обязательное)
Направления исследования организационной культуры
в рамках основных школ менеджмента

Таблица А.1 – Направления исследования организационной культуры в рамках основных школ менеджмента

Школы менеджмента	Основные направления исследования организационной культуры
1. Школа науки управления	Отсутствие внимания проблемам формирования и развития организационной культуры
2. Классическая (административная) школа	Доминирование механистического подхода к пониманию организационной культуры. Акцентирование внимания сугубо на факторах материального стимулирования труда персонала в процессе организационного развития
3. Бихевиористская школа	Формирование и совершенствование социально-психологического подхода к пониманию организационной культуры управления и факторов ее развития в компаниях различного профиля. Развитие теории нематериальных стимулов к труду, в том числе климата в трудовых коллективах
4. Школа системного подхода к управлению	Комплексное рассмотрение факторов и тенденций развития организационной культуры. Попытки математического моделирования процессов развития систем управления организационной культурой
5. Школа принятия управленческих решений	Исследование процессов формирования систем управления организационной культурой в рамках различных парадигм принятия управленческих решений. Анализ отраслевой дифференциации организационной культуры
6. Школа синергетики в менеджменте	Исследование синергетических эффектов при взаимодействии различных элементов организационной культуры. Анализ синергетики организационной культуры и иных факторов обеспечения эффективности системы менеджмента компаний

Приложение Б (обязательное)

Система зарубежных институтов, оказывающих влияние на процесс формирования организационной культуры



Рисунок Б.1 – Зарубежные институты, оказывающих влияние на процесс формирования организационной культуры

Источник: составлено автором.

Возможности применения указанных зарубежных институтов в практике управления организационной культурой Российской Федерации и Республики Татарстан (оценка автора):

- институт пожизненного найма – нулевые;
- институт опционных программ – низкие;
- институт кластерной занятости и развития организационной культуры территориальных промышленных кластеров – высокие;
- институт действенной миноритарной собственности – низкие.

Приложение В (обязательное)

Основные факторы ограничения эффективности системы управления организационной культурой компаний Российской Федерации (2018 г.)

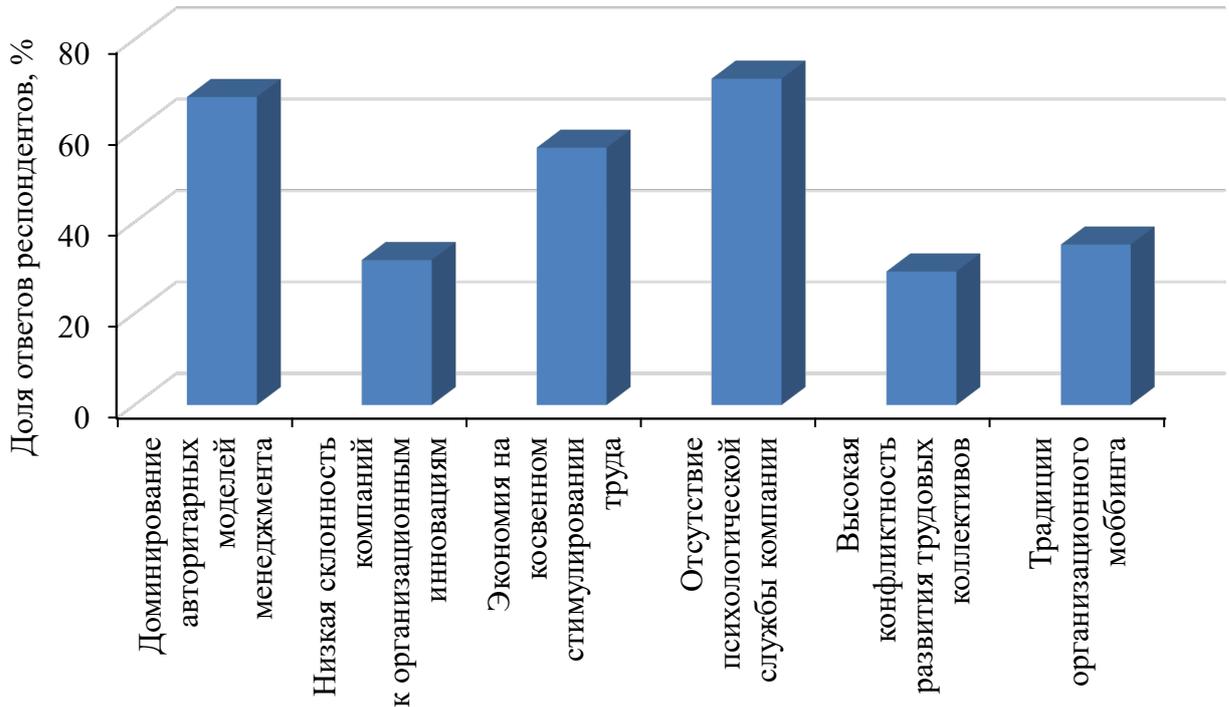


Рисунок В.1 – Данные социологического исследования основных факторов моббинга персонала в компаниях Российской Федерации (2018 г.)

Источник: составлено автором.

Приложение Г (обязательное)

Данные социологического исследования основных факторов моббинга персонала в компаниях Российской Федерации (2018 г.)

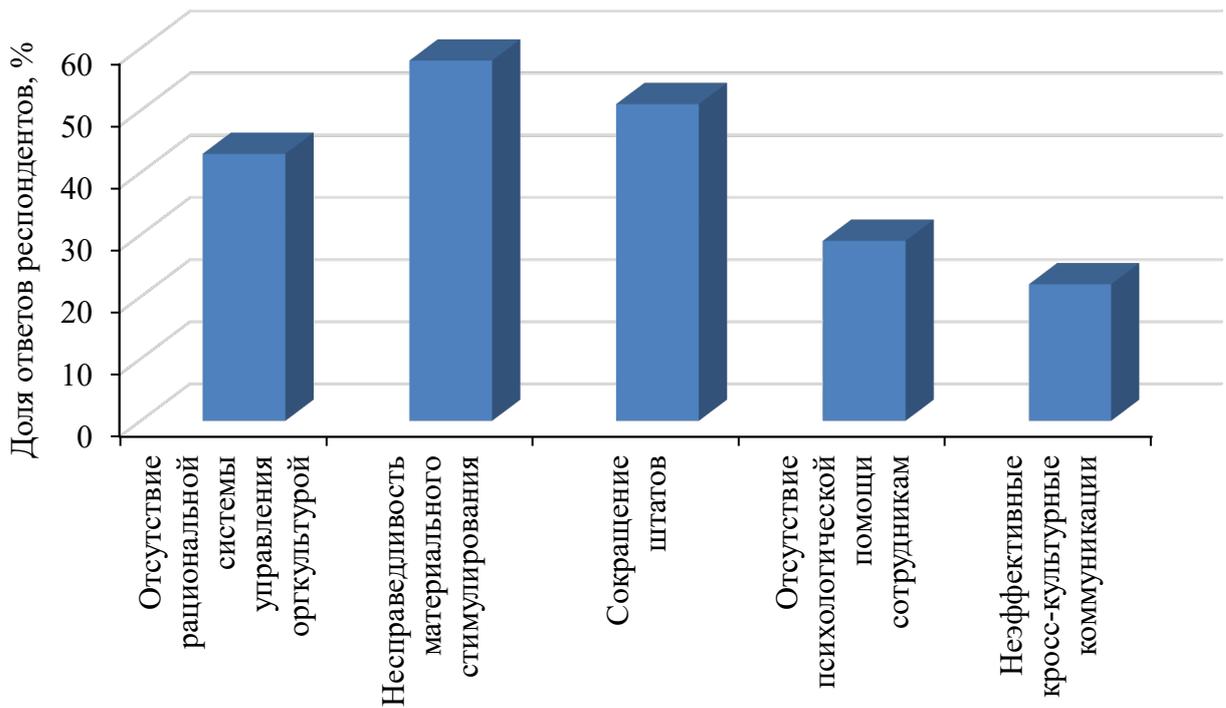


Рисунок Г.1 – Данные социологического исследования основных факторов моббинга персонала в компаниях Российской Федерации (2018 г.)

Источник: составлено автором.

Приложение Д (обязательное)

Общий вид должностной инструкции психолога компании

1. Общие положения

1. Психолог относится к категории специалистов.

2. Психолог I категории: высшее профессиональное (психологическое) образование и стаж работы в должности психолога II категории не менее 3 лет.

– Психолог II категории: высшее профессиональное (психологическое) образование и стаж работы в должности психолога не менее 3 лет.

– Психолог: высшее профессиональное (психологическое) образование без предъявления требований к стажу работы.

3. Психолог принимается на должность и освобождается от должности директором компании.

4. Психолог должен знать:

– постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к вопросам практической психологии;

– психологию труда и управления, инженерную и социальную психологию;

– методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников;

– технические средства, применяемые при изучении условий труда;

– передовой отечественной и зарубежной опыт работы психологов;

– основы технологии производства;

– основы экономики, организации производства, труда и управления;

– основы профориентационной работы;

– законодательство о труде;

– правила внутреннего трудового распорядка;

– правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

5. В своей деятельности психолог руководствуется:

– законодательством Российской Федерации;

– Уставом компании;

– приказами и распоряжениями работников, которым он подчинен согласно настоящей инструкции;

– настоящей должностной инструкцией;

– Правилами внутреннего трудового распорядка компании.

6. Психолог подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров.

7. На время отсутствия психолога (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное директором компании в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права, обязанности и несет ответственность за исполнение возложенных на него обязанностей.

2. Должностные обязанности психолога

Психолог:

1. Изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников компании, в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы.

2. Выполняет работу по составлению проектов планов и программ социального развития, определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих.

3. Проводит совместно с физиологом обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, а также связанные с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей, удовлетворенностью трудом.

4. Участвует в экспериментах по определению влияния условий труда на психику работающих.

5. Анализирует трудовые процессы и психологическое состояние работника во время работы.

6. Совместно с социологом и другими специалистами участвует в определении задач социального развития.

7. Осуществляет выбор наиболее актуальных вопросов и проблем, требующих решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения причин, их вызывающих.

8. Разрабатывает профессиограммы и детальные психологические характеристики профессий рабочих и должностей служащих, определяемые влиянием производственной среды на нервно-психическое напряжение работающего, дает рекомендации относительно условий оптимального использования личных трудовых возможностей человека с учетом перспективы развития его профессиональных способностей.

9. Участвует в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов.

10. Подготавливает рекомендации и предложения по внедрению результатов психологических исследований в практику, а также мероприятия по конкретным направлениям совершенствования управления социальным развитием, способствующие организации оптимальных трудовых процессов, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению морально-психологического климата, условий труда и повышению работоспособности человека, осуществляет контроль за их выполнением.

11. Анализирует причины текучести кадров, подбор и их расстановку, исходя из требований организации труда и управления производством, разрабатывает предложения по обеспечению стабильности кадров, принятию необходимых мер по адаптации работников.

12. Принимает участие в формировании трудовых коллективов, в проектировании систем организации труда (организации рабочего времени, рационализации рабочих мест) с учетом психологических факторов и эргономических требований.

13. Консультирует руководителей компании по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами.

14. Соблюдает Правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты компании.

15. Соблюдает внутренние правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

16. Обеспечивает соблюдение чистоты и порядка на своем рабочем месте,

17. Выполняет в рамках трудового договора распоряжения работников, которым он подчинен согласно настоящей инструкции.

3. Права психолога

Психолог имеет право:

1. Вносить на рассмотрение директора компании предложения:

– по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями,

– о поощрении подчиненных ему отличившихся работников,

– о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности подчиненных ему работников, нарушивших производственную и трудовую дисциплину.

2. Запрашивать от структурных подразделений и работников компании информацию, необходимую ему для выполнения своих должностных обязанностей.

3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися ее деятельности.

5. Требовать от руководства компании оказания содействия, в том числе обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

6. Иные права, установленные действующим трудовым законодательством.

4. Ответственность психолога

Психолог несет ответственность в следующих случаях:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах,

установленных трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба компании – в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Приложение Е
(обязательное)

**Статистические параметры предлагаемой модели
факторного анализа затрат на цели управления организационной
культурой АО «МКЗ»**

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,994153859
R-квадрат	0,988341895
Нормированный R-квадрат	0,959196634
Стандартная ошибка	0,045534891
Наблюдения	8

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
Регрессия	5	0,351559	0,070311741	33,91089495
Остаток	2	0,004147	0,002073426	
Итого	7	0,355706		

	<i>Коэффициент</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>
Y-пересечение	-78,47800534	18,31084	-4,285876933	0,050363054
Переменная Dvo	4,066112242	4,342691	4,160119527	0,053211506
Переменная Dup	3,389944177	0,632609	5,358670907	0,033104977
Переменная li	-0,576895703	0,202735	-2,84556047	0,10449703
Переменная Inf	0,090888122	0,173176	0,524829778	0,652075371
Переменная Dr	-2,455344121	0,756026	-3,247700068	0,083154099

Рисунок Е.1 – Статистические параметры предлагаемой модели факторного анализа затрат на цели управления организационной культурой АО «МКЗ»

Источник: рассчитано автором.