

DOI: 10.12731/2070-7568-2020-2-115-132

УДК 339:341

## ОПЫТ ДЕШИФРОВКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Литвинова Н.П.*

*Изучение организационной культуры – это сравнительно новое направление в менеджменте, которое получило своё развитие, когда выяснилось, что коммерческий успех компаний предопределен их высокой организационной культурой. Но проблема дешифровки организационной культуры конкретного предприятия является основной, над решением которой работают современные исследователи этого направления. Одним из эффективных инструментов, позволяющим решить эту проблему, является метод «клинического обследования», названный Э. Шейном «итерактивным клиническим интервью». В статье рассматривается опыт проведения такого исследования на примере конкретной коммерческой организации.*

**Цель** – изучение и дешифровка организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск», а также подготовка и формулирование рекомендаций по её совершенствованию.

**Методы исследования.** Для выявления особенностей организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск» применялся социологический метод, включающий в себя анкетный опрос, интервью, беседы. А для дешифровки организационной культуры базовой организации был применён метод «клиническое обследование», названный Э. Шейном «итерактивным клиническим интервью».

**Результаты.** В данном исследовании изучена организационная культура АО «Парфюм Новосибирск», предприняты шаги по её дешифровке и подготовлены практические рекомендации по её совершенствованию.

**Область применения результатов.** Результаты данного исследования помогут руководителям АО «Парфюм Новосибирск»

*усовершенствовать имеющуюся организационную культуру, сформировать эффективную команду из коллектива компании, что в конечном итоге поможет повысить эффективность и долговременность её функционирования.*

**Ключевые слова:** *организационная культура; дешифровка; итеративное клиническое интервью; эффективность функционирования.*

## FEATURES DECRYPTING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

*Litvinova N.P.*

*The study of organizational culture is a relatively new direction in management, which was developed when it became clear that the commercial success of companies is predetermined by their high organizational culture. But the problem of deciphering the organizational culture of a particular enterprise is the main one that modern researchers in this field are working on. One of the effective tools to solve this problem is the method of "clinical examination", called by E. Shane "iterative clinical interview". The article considers the experience of conducting such research on the example of a specific commercial organization.*

**The goal** *is to study and decipher the organizational culture of Parfyum Novosibirsk JSC, as well as to prepare and formulate recommendations for its improvement.*

**Method of research.** *To identify the features of the organizational culture of JSC "Perfume Novosibirsk", a sociological method was used, including a questionnaire survey, interviews, and conversations. And to decipher the organizational culture of the base organization, the method "clinical examination" was used, called by E. Shane "iterative clinical interview".*

**Results.** *In this study, the organizational culture of Perfum Novosibirsk JSC was studied, steps were taken to decipher it, and practical recommendations were prepared for its improvement.*

**Scope of the results.** *The results of this research will help the managers of perfum Novosibirsk JSC to improve the existing organizational culture, form an effective team from the company's team, which will ultimately help to improve the efficiency and long-term operation of the Company.*

**Keywords:** *organizational culture; decryption; iterative clinical interview; efficiency of functioning.*

## **Введение**

Эффективность деятельности любой организации определяется рядом факторов, таких как наличие стратегии развития, чёткость организационных структур, высококвалифицированные кадры и многое другое [6]. Но учёные пришли к выводу, что кроме этого эффективно работающие компании имеют особую культуру отношений в своих организациях, которая складывается под влиянием исторического опыта, местных обычаев и традиций, духовных ценностей и менталитета работников этих компаний [1,2].

Причём, ключевую составляющую своего успеха, своим главным конкурентным преимуществом эти преуспевающие компании считают именно культуру своих организаций. Российские учёные О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что если организация имеет «душу», то этой душой является «организационная культура». По их мнению – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения [6].

Изучение организационной культуры – это сравнительно новое направление в менеджменте. Т. Питерс и Р. Вотермен характеризуют преуспевающие компании как организации с богатой культурой. Они подчеркивают, что коммерческий успех этих компаний предопределен их высокой организационной культурой [7].

## **Цель работы**

Концепцией исследования является изучение и дешифровка организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск», а также под-

готовка и формулирование рекомендаций по её совершенствованию. На основе анализа теоретических подходов к проблеме дешифровки организационной культуры базового предприятия были определены следующие задачи, решаемые в ходе данного исследования:

- изучить теоретические аспекты организационной культуры предприятия и проблемы её дешифровки;
- проанализировать основные аспекты организационной культуры базового предприятия и особенности её дешифровки;
- сформулировать предложения по совершенствованию организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск».

### **Материалы и методы исследования**

Исследование основано на конкретном опыте дешифровки организационной культуры коммерческой организации. Основными методами исследования, на основе которых формулировались выводы, явились: изучение литературы и других источников управленческой информации, наблюдение, эксперимент, анализ и обобщение. Для выявления особенностей организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск» применялся социологический метод, включающий в себя анкетный опрос, интервью, беседы. А для дешифровки организационной культуры базовой организации был применён метод «клиническое обследование», названный Э. Шейном «итерактивным клиническим интервью».

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Основоположником изучения проблемы организационной культуры общепризнано является американский специалист Э. Шейна, и его книга «Организационная культура и лидерство» считается первой серьёзной работой в этой области. По Э. Шейну организационная культура – это комплекс базовых предположений, сформулированных группой людей для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [18].

Теоретической базой исследования явились труды О.С. Виханского, и А.И. Наумова, предположивших, что организационная культура

является «душой» организации [4]. Исследования, проведенные в начале 80-х годов Дейлом, Питерсом и Р. Вотерменом, так же показали, что успешные компании характеризуют высокий уровень культуры, которая формируется с акцентом на развитие духа организации [5].

К. Шольц также считает, что организационная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения [9].

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определяют организационную культуру как атмосферу или социально-психологический климат в организации [17].

Организационная культура в понимании П.Б. Вейлла создаёт в компании уникальную, выдержанную испытанием временем общую для всех психологию, основанную на своеобразной системе отношений, действий и артефактов [10].

Д.В. Ньюстон и К. Дэвис также формулируют понятие организационной культуры как набор убеждений и ценностей, которые разделяют все работники компании [11].

В.А. Спивак видит в организационной культуре систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих определённой организации, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и других в социальной и вещественной среде [8].

Аналогично считает американский специалист Дж. Стонер, который определяет организационную культуру как совокупность разделяемых ценностей, убеждений, отношений и норм, влияющих на поведение членов организации [15].

Похожие определения и толкования организационной культуры встречаются в трудах Ф. Харриса и Р. Морана, Р. Лайкерта и Р.Л. Дафта, У. Оучи и С. Ханди, Р. Рюттингера, а также у других исследователей [14; 16].

Таким образом, организационная культура является многогранным понятием, которому практически невозможно дать однозначное толкование. Но бесспорной особенностью организационной

культуры является то, что это сложное системное образование, в основе которого лежат ценности, подсознательно определяющие поведение работников конкретной организации.

Для выявления особенностей организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск» применялся социологический метод, включающий в себя анкетный опрос, интервью, беседы. А для дешифровки организационной культуры базовой организации был применён метод «клиническое обследование», названный Э. Шейном «итерактивным клиническим интервью» [18]. Несмотря на разнообразие мнений всех вышеперечисленных авторов определений организационной культуры, общее у них в том, что организационная культура имеет три уровня:

1. Базовые предположения.
2. Ценности и верования.
3. Символы.

Э. Шейн предлагает начинать изучение ОК с «поверхностного» уровня, который можно изучить с помощью видения, слушания, осязания, обоняния и вкусового восприятия. Затем можно перейти ко второму, «подповерхностному» уровню, на котором изучаются ценности и верования работников компании, которые отлично ими осознаются. И, наконец, можно приступить к изучению третьего, «глубинного» уровня, который включает базовые предположения, не осознаваемые самими членами организации.

В основе исследования лежит метод «клиническое обследование», названный Э. Шейном «итерактивным клиническим интервью». Последовательность шагов, составляющих суть этого метода такова.

- Шаг 1. Ознакомление и концентрация на неожиданных аспектах.
- Шаг 2. Систематическое наблюдение и проверка.

Шаг 3. Выявление заинтересованных представителей организации, которые могут дешифровать информацию об организации.

Шаг 4. Обсуждение «сюрпризов», недоумения и догадок. На этом этапе исследователь может поделиться своими наблюдениями и разрешить некоторые недоумения, которые возникли у него в процессе работы.

Шаг 5. Совместные поиски разумного объяснения происходящего.

Шаг 6. Формализация гипотезы, когда все участники процесса проверяют предположения.

Шаг 7. Проверка гипотез путём опросов и наблюдений.

Шаг 8. Поиск коллективных представлений, когда можно перейти от сформулированных ценностей к коллективным представлениям.

Шаг 9. Постоянная верификация, то есть уточнение модели культуры, с проверкой на представителях организации.

Шаг 10. Запись формального описания, когда формулируется культурная парадигма.

Целью нашего исследования явилась дешифровка организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск», организации, обслуживающей максимальный объем товаропотоков быстрооборачиваемых потребительских товаров (дистрибуция и логистика) в нескольких регионах страны. Ассортимент продукции АО «Парфюм Новосибирск» достаточно разнообразен и сможет удовлетворить потребности даже самого взыскательного покупателя. В компании работает 380 сотрудников, средний возраст которых 36 лет. Из них 69% имеют высшее образование. Большинство работников компании женщины (70,4%).

Процесс дешифровки корпоративной культуры «Парфюм Новосибирск» проходил в три этапа. На первом этапе было проведено анкетирование сотрудников компании на тему оценки привлекательности организационной культуры. Суть его заключалась в том, чтобы оценить по 10-ти бальной шкале степень справедливости различных суждений о работе. В этом опросе приняли участие 100 человек (26%) из разных структурных подразделений.

На втором этапе исследователи выявили заинтересованных работников организации (10 человек) и погрузились вместе с ними в дешифровку полученной информации. И на третьем этапе формулировалась культурная парадигма и разрабатывались рекомендации по её совершенствованию [3].

Описание культуры началось с артефактов. Для этого среди участников группы был найден сотрудник, который вошел в орга-

низацию сравнительно недавно, и он рассказал, что он чувствовал, став ее членом, и на что он первое время обращал особое внимание. Далее к этому обсуждению подключились и остальные участники собрания. Вот что удалось выяснить.

АО «Парфюм Новосибирск» является активно развивающимся дистрибьютером парфюмерии и косметики, занимающим лидирующие позиции на рынке Сибири. Каждый сотрудник осведомлён о целях и планах развития своей организации. Это происходит с помощью стандартов корпоративной культуры, которые содержат информацию об истории, деятельности, стратегии и целях организации. Этот документ предназначен как для новых сотрудников, чтобы помочь им быстрее адаптироваться в жизни компании, так и для сотрудников со стажем работы в компании в качестве ориентира и руководства к действию. Это утверждение подкреплено и результатами анкетирования: 29% посчитали его справедливым на 9 из 10, 57% – на 8 из 10, а 14 % – на 7 из 10.

Так же было отмечено, что подразделения имеют свои конкретные цели и задачи. Этот факт выяснился и при проведении опроса – 82% опрошенных поставили этому утверждению 10 из 10 баллов, а 18% – 9 из 10. В подтверждение этому, суждение «Я не знаю, что конкретно ждёт от меня и моей работы руководство» оценили на 1 из 10 баллов 67% опрошенных, на 2 из 10 – 21% и на 3 из 10 – 12%. Причём функция руководителя состоит в постановке общих целей, а подчинённые должны проявлять собственную инициативу для достижения этих целей.

Каждый сотрудник так же знает и критерии, по которым оценивается его работа (100% выставили этому утверждению 10 из 10). Непосредственные руководители всегда интересуются результатами подчинённых (и снова большая часть сотрудников признали это утверждение абсолютно верным). Все сотрудни считают, что их работа является важной для организации, так как этому утверждению 19% выставили 10 из 10, 33% – 9 из 10 и 48% – 8 из 10.

Мебель и отделка в вестибюлях и кабинетах стильная, но без излишеств, чисто функциональная. В организации нет и таких статус-

ных привилегий, как отдельная столовая, персональные стоянки и пр. В соответствии с этим, оценки утверждения «Хорошее помещение для работы, удобная мебель и современное оборудование» распределились следующим образом: 15% оценили на 7 из 10, 23% – на 6 из 10 и 62% – на 5 из 10.

Внешний вид сотрудников играет большую роль в «Парфюм Новосибирск». Все сотрудники, находящиеся на территории компании даже во внерабочее время, обязаны носить фирменный бейдж, в котором указывается фамилия, имя и отчество сотрудника, занимаемая должность.

В компании разработан и свой фирменный стиль. Символом компании с 1998 года является пчела. Она трудолюбива, работает только в команде, цель её существования понятна и ей самой и всем окружающим. Основные корпоративные цвета – жёлтый и фиолетовый. Они используются в оформлении информационных стендов, официального сайта компании, концелярской продукции.

Выставляя рейтинг утверждению «Работа разнообразная, в ней всегда есть что-то интересное» мнения разошлись: 4% поставили 8 из 10, 15% – 7 из 10, 9% – 6 из 10, 48% – 5 из 10, 3% – 4 из 10, 21% – 3 из 10. Так же разошлись мнения и по поводу утверждения «Хорошие, безвредные для человека, санитарно-гигиенические условия труда»: 23% поставили 9 из 10, 24% – 8 из 10, 20% – 7 из 10, 22% – 6 из 10, 11% – 5 из 10. Разногласие вызвали утверждения «Работа позволяет мне проявить свою индивидуальность, свои лучшие качества» и «Профессиональная квалификация и компетентность сотрудника являются главными при повышении его в должности»: 22% поставили 7 из 10, 37% – 7 из 10, 21% – 6 из 10, 13% – 5 из 10 и 7% – 2 из 10 и утверждение «Руководство ценит меня как специалиста»: 17% – 10 из 10, 23% – 9 из 10, 21% 8 из 10, 18% – 5 из 10, 21% – 4 из 10.

В ходе анкетирования выяснилось, что некоторые нормы и правила, существующие в организации, препятствуют реализации потенциала работников. Этому утверждению был выставлен следующий рейтинг: 49% – 10 из 10, 20% – 7 из 10, 17% 6 из 10, 8% – 3 из 10, 6% – 2 из 10.

Что касается оплаты труда, то выплата заработной платы происходит без задержек (100% присвоили 10 из 10), фирма ежегодно предоставляет своим сотрудникам полноценный оплачиваемый отпуск (100 % 10 из 10) и месячная заработная плата превышает прожиточный минимум в регионе (100 % 10 из 10).

В компании сложились свои традиции и праздники, которые направлены на поддержание корпоративного духа, создание атмосферы доверия и взаимопонимания между сотрудниками. Это показало и проведенное анкетирование: утверждению «В коллективе тёплые, дружеские взаимоотношения между людьми» 8% поставили 10 из 10, 23% – 9 из 10, 39% – 8 из 10, 30% – 7 из 10. Это свидетельствует о здоровом морально-психологическом климате.

В ходе исследования выяснилось, что некоторые сотрудников желали бы освоить смежные профессии для повышения своей квалификации. Этому утверждению 23% поставили 36% 10 из 10, 41% 9 из 10 и 23% 4 из 10. А также то, что рядовые сотрудники не имеют возможности влиять на принятие решений руководством компании по развитию организации. Этому утверждению был выставлен следующий рейтинг: 89% – 9 из 10, 11% – 8 из 10.

По окончании этого этапа был составлен список артефактов, относящихся к различным сферам жизни группы. Но на вопрос «Какое это имеет значение для членов организации?» исследователи не смогли ответить однозначно. Поэтому ими был поставлен вопрос в иной трактовке: «Почему вы поступаете именно так, а не иначе?».

Например, на высказывание о том, что управленческая иерархия является здесь более чем условной, последовало высказывание о том, что решение проблемы важнее соблюдения субординации. А в ходе анкетирования сотрудников выяснилось, что утверждение «Мнение руководства в глазах коллектива имеет силу не обсуждаемого закона» является абсолютно верным только для 5% опрошенных. Большая же часть оценивает это выражение на 4 из 10 (39%) и на 3 из 10 (17%).

Одними из основных ценностей компании объявлялись Результативность и Ответственность. Сотрудники компании долж-

ны стремиться к достижению максимального результата каждый день. Достижение результата возможно, если к работе относиться ответственно, уметь правильно организовывать и планировать свою работу, вовремя и аккуратно выполнять все поставленные задачи. Это подкреплялось тем, что утверждение «Работа не накладывает большой ответственности» получило в 38% случаев 1 балл из 10, в 21% – 2 балла из 10.

Следующей ценностью компании объявлялась Инициативность. Руководство компании готово рассматривать любые инициативные предложения от своих сотрудников. Эта ценность подкреплялась и реальным вознаграждением: сотрудник, предложивший рациональное предложение, которое одобрялось комиссией, 10% от экономического эффекта 3 месяца подряд.

Ещё одна ценность компании – это работа в команде. Умение подчинить свои интересы командным, способность приложить максимум усилий для достижения цели и готовность нести ответственность за общий результат являются залогом успеха. По результатам анкетирования, утверждение «Все сотрудники понимают необходимость формирования команды и хороших взаимоотношений в организации» 27% оценили на 9 из 10, 23% – на 8 из 10, 21% – на 7 из 10, 20% – на 5 из 10 и 9% – на 4 из 10.

В ходе анкетирования, оценивалось утверждение «Порядочность сотрудника, качество и стаж работы не гарантируют его от увольнения». И оценили это утверждение на 1 из 10 (49%), на 2 из 10 (36%), на 3 из 10 (11%) и на 4 из 10 (4%). А утверждение «Большинство сотрудников не уверены, будут ли они и завтра здесь работать», 25% оценили на 1 из 10, 23% – на 2 из 10, 29% – на 3 из 10, 23% – на 4 из 10.

И, наконец, на этапе определения коллективных базовых представлений, необходимо было отыскать основополагающие представления и предпосылки, на которых базируется работа организации. Этими представлениями стали следующие:

1. Люди работают лучше если им даются четкие указания, которыми можно руководствоваться в любой ситуации.

2. Работники всех уровней готовы отвечать за свои действия.
3. Для работников разных категорий важно достижение поставленной цели.
4. Умение коллектива организации сплотиться для решения появляющихся проблемы в жизни организации.

То есть каждый сотрудник, работающий в компании, чётко представляет свои функции, выполняет их, несёт за них ответственность и достигает поставленных перед ним целей. А руководство, в свою очередь, делает всё, чтобы донести цели и задачи компании до каждого сотрудника.

Таким образом, проведённое исследование позволило руководству и рядовым сотрудникам компании упорядочить свои знания по организационной культуре. А исследователю это помогло разработать ряд рекомендаций по усовершенствованию сложившейся организационной культуры компании.

В ходе проведённого исследования было выяснено, что корпоративная культура АО «Парфюм Новосибирск» соответствует целям и миссии компании, и при постоянном поддержании и совершенствовании, радикальных изменений в корпоративной культуре базовой организации не требуется.

На основе проведённого анализа совместными усилиями исследователей и представителей организации был составлен список рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры АО «Парфюм Новосибирск».

1. Периодически проводить диагностику существующей организационной культуры посредством анкетирования, личных интервью с сотрудниками и проведения групповых собраний, подчёркивая и разъясняя при этом необходимость этих действий, и значение этих мероприятий для компании.

2. В ходе исследования было выяснено, что компания имеет развитую систему коммуникаций. Для её совершенствования можно рекомендовать введение практики проведения совместного обучения для менеджеров высшего и среднего звена. Это позволяет сформировать единое информационное пространство и повысит эффективность существующих коммуникаций.

3. Как выяснилось, большинство сотрудников компании лично заинтересовано в росте производительности и качестве своего труда, но не все видят необходимость формирования команды. Следовательно, руководству компании надо донести до сотрудников эту необходимость и принять меры по формированию команды. Методы могут быть самые различные. Например, посредством делегирования полномочий. В итоге это может помочь руководителям всех уровней сформировать свои команды.

4. В ходе анкетирования было выявлено, что некоторые сотрудники считают, что существующие нормы и правила в компании не содействуют развитию творческого потенциала персонала. В этом случае руководству рекомендуется выяснить, какие именно нормы и правила препятствуют реализации потенциала, а в случае невозможности их устранения, разъяснить персоналу их необходимость.

5. Так же руководству компании рекомендуется активно вовлекать сотрудников в обсуждение, принятие и реализацию решений по развитию организации. Для этого можно использовать такой инструмент, как управление по целям (МВО).

6. Оказалось, что в компании существует опыт наставничества, когда старшие сотрудники оказывают поддержку менее опытным и молодым сотрудникам. Однако 26% опрошенных довольно низко оценили это утверждение. Следовательно, руководству организации рекомендуется обратить внимание на то, что вероятно в компании имеются люди, которым необходима данная поддержка.

7. В ходе исследования выяснилось, что некоторые сотрудники не уверены, будут ли они и завтра работать в организации. Следовательно, руководству компании необходимо обратить внимание на этот факт и повысить мотивацию персонала к работе в АО «Парфюм Новосибирск».

Например, можно перенять опыт «Ситибанка» и создать клубы по интересам. По сути, это неформальные сообщества сотрудников, которые могут общаться во вне рабочее время, общаться в неформальной обстановке, развивать свои творческие способности и т.д.

Примером этому может быть положительный опыт компаний, создающих такие клубы по интересам. Например, клуб «Стиль и образ жизни» занимается организацией интересных экскурсий, поездок в другие города, проведением психологических семинаров, тренингов актерского мастерства, кружков по интересам, выставкой фотографий и многим другим. Благодаря участию в таких клубах у сотрудников компании появится гораздо больше возможностей чем-то заняться вместе с семьей или друзьями в свободное от работы время.

Не менее привлекателен пример «Спортивного клуба», цель которого в объединении любителей разных видов спорта. Сотрудники могут играть в баскетбол, футбол, хоккей, заниматься плаванием. Тренировки полностью или частично оплачивает компания. При этом желательно делать ставки на командные виды спорта.

В клубе «Детское и семейное сообщество» целью может быть организация мероприятий для детей сотрудников: праздников, походов в кино, театры, на выставки, уроков иностранного языка, совместных поездок в летние лагеря и т.п.

При создании таких клубов создаются условия для полноценного и разнообразного отдыха персонала, у сотрудников вырабатываются и развиваются организаторские навыки и лидерские качества, формируются возможности для их самореализации вне бизнеса.

### **Заключение**

Таким образом изучение организационной культуры предприятия, правильная её дешифровка и понимание её глубинных ценностей позволяют исследователям подготовить, не входящие в конфликт с работниками организации, рекомендации по её совершенствованию. Применяв данные рекомендации на практике, руководство АО «Парфюм Новосибирск» не просто усовершенствует имеющуюся организационную культуру, но, в первую очередь, сформирует эффективную команду из коллектива компании, каждый член которой будет настроен на долговременное трудовое сотрудничество со своей компанией. И компания, таким образом,

получит экономический мультиэффект, конечным результатом которого явится повышение эффективности и долговременности её функционирования.

### *Список литературы*

1. Балашов А.П. Диагностика организационной культуры: монография / А.П. Балашов, А.В. Непомнящий. Новосибирск, СибУПК, 2011. 218 с.
2. Балашов А.П. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности сельскохозяйственных предприятий // Экономика. Профессия. Бизнес. Барнаул: Алтайский государственный университет. 2016. № 2-3. С. 24–31.
3. Белов В.В., Чистякова В.И. Моделирование и прогнозирование бизнес-процессов с помощью алгоритмов самоорганизации формальных описаний // Бизнес-информатика. 2008. № 4 (6). С. 37–45.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. 576 с.
5. Гусев Ю.В., Натальина Т.В. Предпосылки возникновения синергетических эффектов при управлении бизнес-процессами компании // Вестник НГУЭУ. 2014. № 2. С. 298–303.
6. Зиннер В.Я. Диверсификация Российского бизнеса в условиях кризиса финансовых санкций и освоения национальных проектов // Инновации и инвестиции, 2019. № 4. С.131–133.
7. Литвинова Н.П. К вопросу об истории управленческой мысли // Наука Красноярья. 2017. Т. 6. № 1-2. С. 352–356.
8. Литвинова Н.П. Проблемы анализа и дешифровки организационной культуры предприятия // Могущество Сибири будет прирастать!? Сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 томах. 2018. С. 213–217.
9. Литвинова Н.П. Мотивация труда персонала организации: от теории к практике // Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2019. С. 101–106.

10. Петухова С.В. Актуализация методов управления персоналом в современных условиях // Проблемы экономической науки и практики. Сборник научных трудов. Под ред. С.А. Филатова; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск, 2015. С. 161–164.
11. Терёшкина Н.Е. Бизнес-модели инноваций // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XIV международной научно-практической конференции. 2019. С 363–366.
12. Маура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2012. № 1. С. 17–22.
13. Минаева И.В. Формирование и развитие организационной культуры крупного торгового предприятия. Дисс... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб: РГБ, 2006. 146 с.
14. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. Москва, Инфра-М, 2002. 219 с.
15. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Пер. с англ. В.Кошкина. М: Социум, 2008. 196 с.
16. Друкер П. Эффективное управление. Экономические анализы и оптимальное решение. Пер. с англ. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. 312 с.
17. Мескон, Майкл. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Пер.с англ. М. А. Майорова. М.: Вильямс, 1997. 701 с.
18. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 326 с.

### *References*

1. Balashov A.P., Nepomnyashchy A.V. *Diagnostika organizatsionnoy kul'tury* [Diagnostics of organizational culture]. Novosibirsk, SibUPK, 2011. 218 p.
2. Balashov A.P. *Ekonomika. Professiya. Biznes*. 2016. № 2-3, pp. 24–31.
3. Belov V.V., Chistyakova V.I. *Biznes-informatika*. 2008. № 4 (6), pp. 37–45.
4. Vikhanskiy O.S., Naumov A.I. *Menedzhment* [Management]. М.: Magistr: INFRA-M, 2014. 576 p.

5. Gusev Yu. V., Natal'ina T. V. *Vestnik NGUEU*. 2014. № 2, pp. 298–303.
6. Zinner V. Ya. *Innovatsii i investitsii*, 2019. № 4, pp. 131–133.
7. Litvinova N. P. *Nauka Krasnoyar'ya*. 2017. V. 6. № 1-2, pp. 352–356.
8. Litvinova N. P. *Mogushchestvo Sibiri budet prirastat'!? Sbornik dokladov mezhdunarodnogo nauchnogo foruma «Obrazovanie i predprinimatel'stvo v Sibiri: napravleniya vzaimodeystviya i razvitie regionov»* [The power of Siberia will grow !? Collection of reports of the international scientific forum “Education and entrepreneurship in Siberia: directions of interaction and development of regions”]. 2018, pp. 213–217.
9. Litvinova N. P. *Novaya real'nost': ekonomika, menedzhment, sotsial'nye kommunikatsii. Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [New reality: economics, management, social communications. Materials of the All-Russian scientific-practical conference with international participation]. 2019, pp. 101–106.
10. Petukhova S. V. *Problemy ekonomicheskoy nauki i praktiki. Sbornik nauchnykh trudov* [Problems of economic science and practice. Collection of scientific papers]. Ed. S. A. Filatov; Novosib. gos. un-t ekonomiki i upravleniya. Novosibirsk, 2015, pp. 161–164.
11. Tereshkina N. E. *Sovremennyy menedzhment: problemy i perspektivy. Sbornik statey po itogam XIV mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Modern management: problems and prospects. Collection of articles on the results of the XIV international scientific-practical conference]. 2019, pp. 363–366.
12. Maura M. I. *Upravlenie personalom*. 2012. № 1, pp. 17–22.
13. Minaeva I. V. *Formirovanie i razvitie organizatsionnoy kul'tury krupnogo torgovogo predpriyatiya* [Formation and development of the organizational culture of a large trading enterprise]. SPb: RGB, 2006. 146 p.
14. Armstrong M. *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic human resource management]. Moskva, Infra-M, 2002. 219 p.
15. Barnard Ch. *Funktsii rukovoditelya: vlast', stimuly i tsennosti v organizatsii* [Leadership functions: power, incentives and values in the organization]. M.: Sotsium, 2008. 196 p.
16. Druker P. *Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie analizy i optimal'noe reshenie* [Effective management. Economic analysis and optimal solution]. M.: FAIR-PRESS, 2002. 312 p.

17. Meskon, Maykl. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management] / Maykl Meskon, Maykl Al'bert, Franklin Khedouri. Per.s angl. M.A. Mayorova. M.: Vil'yams, 1997. 701 p.
18. Sheyn E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership] / Per. s angl. Pod red. V.A. Spivaka. SPb: Piter, 2002. 326 p.

### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Литвинова Надежда Петровна**, доцент кафедры Корпоративного управления и финансов, кандидат экономических наук, доцент *Новосибирский государственный университет экономики и управления*  
*ул. Каменская, 52/1, г. Новосибирск, 630099, Российская Федерация*  
*uvr09@yandex.ru*

### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Litvinova Nadezhda Petrovna**, associate Professor of the Department of Corporate governance and Finance, candidate of economic Sciences, associate Professor  
*Novosibirsk state University of Economics and management*  
*52/1, Kamenskaya str., Novosibirsk, 630099, Russian Federation*  
*uvr09@yandex.ru*