

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*



**Нигматуллин Альмир Рафаэлевич**


**ФУНКЦИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ  
ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

 Васильчиков Алексей Валерьевич,  
доктор экономических наук, доцент

Самара – 2023

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические подходы к управлению организационной культурой предприятия .....	16
1.1 Организационная культура предприятия в современных условиях: сущность и особенности.....	16
1.2 Анализ существующих подходов, методов, способов управления организационной культурой предприятия .....	33
1.3 Концептуальные основы функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия .....	50
Глава 2 Формирование функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия .....	68
2.1 Анализ факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия .....	68
2.2 Формирование системы показателей оценки уровня организационной культуры предприятия.....	88
2.3 Методика оценки уровня организационной культуры предприятия как объекта управления на основе метода квалиметрии .....	107
Глава 3 Гармоничное управление организационной культурой предприятия как основа функционально-ориентированного подхода.....	126
3.1 Пропорциональность вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгод заинтересованных сторон на основе функции социальной полезности.....	126
3.2 Критерии внедрения функционально-ориентированной модели гармоничного управления организационной культурой предприятия .....	143
3.3 Функционально-ориентированная модель гармоничного управления организационной культурой предприятия .....	174

Заключение .....	191
Список использованных источников .....	195
Приложение А Определения понятия «организационная культура» отечественными и зарубежными авторами .....	220
Приложение Б Классификация типов организационной культуры предприятия .....	220
Приложение В Типология организационной культуры предприятия .....	226
Приложение Г Классификация факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия .....	230
Приложение Д Корреляционный анализ системы показателей оценки организационной культуры предприятия .....	231
Приложение Е Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия по годам .....	234
Приложение Ж Показатели деловой активности анализируемых предприятий .....	249
Приложение И Акты и справки о внедрении .....	251

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Многообразие и разнородность факторов, влияющих на деятельность предприятий, перманентность изменений, неопределенность деловой среды и условий конкурентной борьбы наряду с высокими темпами научно-технического прогресса требуют поиска новых результативных инструментов повышения эффективности, укрепления уровня конкурентоспособности и обеспечения устойчивого социально-экономического развития деятельности предприятия. Одним из таких инструментов выступает организационная культура предприятия, которая за последнее десятилетие трансформировалась из организационного явления и фрагментарных действий в управленческой практике в один из приоритетного, скоординированного социального феномена стратегического управления персоналом предприятия.

Мощная инфраструктура топливно-энергетического комплекса (далее – ТЭК) требует грамотного руководства на всех иерархических уровнях, при этом важное значение отводится управлению человеческими ресурсами, так как от них напрямую зависит успех и прибыльность предприятия в целом. Одним из ключевых элементов, влияющих на эффективность управления персоналом, является организационная культура предприятия. Зная отраслевые особенности организационной культуры в энергетическом секторе экономики, можно использовать ее в качестве мощного инструмента управления, который позволит достичь не только высоких экономических результатов, но и обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие предприятия на перспективу.

Применение функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия – это многоуровневый процесс гармоничного управления, отражающий пропорциональность выгод и вложений в развитие организационной культуры заинтересованных сторон относительно реализации комплекса стратегических мероприятий, направленных на укрепление

благоприятного климата в коллективе и стабильности кадрового обеспечения.

В Паспорте Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» отдельно рассматриваются кадровые вопросы, где подчеркивается необходимость формирования профессиональных компетенций персонала, кадровых резервов и внедрения таких технологий межуровневого управления, которые способствовали развитию организационной культуры, гармоничному ее управлению в рамках функционально-ориентированного подхода. Поэтому оценка уровня организационной культуры предприятия, уровня гармонизации управления и соразмерность вложений и выгод заинтересованных сторон определяет актуальность исследования функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия.

**Степень разработанности проблемы.** Исследования, посвященные анализу организационной культуры предприятия, гармонизации управления, пропорциональности выгод и вложений в развитие организационной культуры заинтересованных сторон условно можно разделить на ряд направлений.

Изучению отдельных составляющих и аспектов культуры организации посвящены труды: М. Альберта, Ч. Барнарда, А. А. Кеннеди, К. Левина, Р. Липпитта, Д. Мак-Грегора, Э. Мейо, М. Х. Мескона, Г. Саймона, Э. Б. Тайлора, Р. К. Уайта, Г. Форда Ф. Хедоури, М. Шерифа; исследования в области группового мышления, основанного на взаимодействии людей в трудовом коллективе и необходимости формирования климата в коллективе, нашли свое отражение в работах К. Аргириса, И. Н. Дышлогова, А. Зандера, Д. Картрайта, О. А. Лымаревой. Заслуги по введению в научный лексикон понятия «организационная культура» и развитию других базовых понятий («климат в организации», «организационная мораль», «социальные нормы» и т.д.) принадлежат К. Гертцу, Т. Парсонсу, А. Петтигрю, П. Тернеру. Обоснование важности вовлечения персонала в процесс управления деятельностью предприятия по праву принадлежит У. Оучи, Т. Питтерсу, Р. Уотермену.

Фундаментальные исследования в области типологии организационной культуры проводились такими учеными, как: Р. Аккоф, Т. Э. Дил, К. Камерон, А. А. Кеннеди, Р. Куинн, Р. Харрисон, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, Э. Х. Шейн и др.

Моделированием организационной культуры предприятия занимались в разное время: М. Армстронг, Д. Денисон, Р. Квин, Д. Рорбах, Т. Парсонс, Т. Питер, Р. Уотерман, Э. Х. Шейн.

Управлению организационной культурой предприятия посвящены труды: М. Армстронга, Ю. В. Борисовой, А. В. Васильчикова, Н. Д. Гуськовой, Ф. В. Зиновьева, В. В. Зябрикова, Е. Н. Летягиной, О. В. Скудаловой, А. В. Тихомировой, С. А. Шапиро, Е. М. Широной, А. В. Щербакова, О. С. Чечиной, О. Л. Чулановой, В. М. Ячменевой и др.

Начало эмпирических исследований в области культуры организации было положено М. Далтоном, Р. Н. Льюисом и К. Камероном, Р. Л. Холлом, Э. Х. Шейном, они первыми начали заниматься формализацией и систематизацией элементов организационной культуры. Разработкой экономико-математических моделей и применением математического инструментария (квалиметрии, корреляционного анализа, экспертных технологий, функции полезности и т.д.) при оценке уровня организационной культуры предприятия, формировании системы сбалансированных показателей занимались: В. А. Быстрикова, Б. Н. Герасимов, Р. С. Каплан, Б. Г. Литвак, Д. П. Нортон, С. Д. Поляков, Ю. В. Севрюгин, Р. Р. Сидорчук, Е. А. Соколова и др.

Гармоничное социально-экономическое развитие, гармоничное управление экономических систем, проявление гармонии в экономических системах и отдельных ее элементах, гармоничное управление организационной культурой предприятия стали областью исследования таких ученых, как: Н. Ю. Артемова, А. М. Жемчугов, М. П. Калиниченко, Е. С. Савченко, С. В. Тактарова, Е. В. Трифионов, В. П. Шенягин, В. В. Шмат.

Актуальность исследования подтверждается ее практической и теоретической значимостью и позволяет сформулировать гипотезу, цель и задачи исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования выступает обоснование теоретических, методических и управленческих аспектов применения функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия и его практической реализации.

Достижение цели обеспечивается решением следующих задач:

1. Сформировать понятийно-категориальный аппарат управления организационной культурой предприятия.
2. Обосновать концептуальные основы функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия.
3. Выявить факторы, влияющие на организационную культуру предприятия и сформировать систему показателей оценки ее уровня.
4. Разработать методику количественной оценки уровня организационной культуры предприятия на основе метода квалиметрии.
5. Определить соразмерность выгод и вложений в развитие организационной культуры заинтересованных сторон и оценить уровень гармонизации ее управления.
6. Сформировать функционально-ориентированную модель гармоничного управления организационной культурой предприятия.

**Объект исследования** – организационная культура предприятия.

**Предмет исследования** – модель, методы и логика гармоничного управления организационной культурой предприятия.

**Соответствие Паспорту научной специальности ВАК.** Проведенное исследование соответствует направлениям исследований научной специальности 5.2.6 – Менеджмент: 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие; 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.

**Гипотеза научного исследования** базируется на предположении о том, что уровень организационной культуры предприятия и пропорциональности вложений

в ее развитие, а также уровень ее социальной значимости ориентированы на обеспечение устойчивого социально-экономического развития предприятия, а масштабы и глубина процессов гармонизации управления способствуют развитию профессиональных компетенций персонала, снижению социальной напряженности, повышению лояльности к руководству предприятия и формированию благоприятного климата в коллективе.

**Научная новизна** состоит в обосновании теоретических положений и практических рекомендаций по внедрению модели гармоничного управления организационной культурой предприятия, основанной на функционально-ориентированном подходе, в систему управления предприятием, которая способна определить пропорциональность вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгод для заинтересованных сторон, и оценить ее социальную значимость для предприятия в целом.

К наиболее существенным научным результатам относятся:

1. Уточнен комплекс понятий по управлению организационной культурой предприятия, что позволило расширить представление о гармоничном управлении организационной культурой предприятия, основанном на принципах прозрачности и объективности (п. 9 и 11 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 1, § 1.1–1.2).

2. Предложен функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия, который дает концептуальное представление о многоуровневом процессе гармоничного управления, что позволило разработать функционально-ориентированную модель гармоничного управления организационной культурой предприятия и обосновать ее имплементацию в систему управления (п. 9 и 11 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 1, § 1.3).

3. Диагностированы и уточнены факторы различной природы, степени и направленности их влияния (стимулирующие или сдерживающие) на развитие уровня организационной культуры предприятия, и установлен уровень их воздействия на процессы управления ею, что позволило сформировать систему сбалансированных показателей, которые легли в основу методики оценки уровня



организационной культуры предприятия (п. 9 и 11 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 2, § 2.1–2.2).

4. Представлена и обоснована методика количественной оценки уровня организационной культуры предприятия путем адаптации алгоритма квалиметрии, которая отражает уровень воздействия факторов внешней среды на динамику ее развития в соответствии с уровнем социально-экономического развития организации в целом, что позволило развить теорию количественной оценки интегрального показателя (п. 9 и 11 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 2, § 2.3).

5. Разработана и апробирована методика оценки уровня пропорциональности вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгод заинтересованных сторон от реализации организационных изменений путем формализации процессов оптимизации через построение функции полезности, что позволило обосновать целесообразность внедрения модели гармоничного управления организационной культурой предприятия (п. 9 и 11 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 3, § 3.1–3.2).

6. Предложена и обоснована функционально-ориентированная модель гармоничного управления организационной культурой предприятия, которая представляет собой многоуровневый процесс гармоничного управления, что позволило выявить недоиспользованный потенциал организационной культуры, определить уровень гармонизации управления, обосновать целесообразность внедрения модели в систему управления (п. 9 и 11 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.6, гл. 3, § 3.3).

**Теоретическая значимость исследования** базируется на развитии общетеоретических положений, в основе которых лежат теория управления, теория гармонизации интересов, теория человеческого капитала, теория развития социально-трудовых отношений, теория принятия управленческих решений по технологии формирования политики развития организационной культуры предприятия и реализации мер по обеспечению его устойчивого социально-экономического развития.

**Практическая значимость исследования** состоит в практическом внедрении функционально-ориентированной модели гармоничного управления организационной культурой в систему управления предприятий, занимающихся обустройством месторождений и развитием инфраструктуры предприятий ТЭК, при соблюдении принципов пропорциональности, прозрачности и объективности. Данные рекомендации внедрены в деятельность предприятий ООО «Нова» (справка о внедрении № 3842 от 27.09.2023 г.), АО «Куйбышевский НПЗ» (справка о внедрении № 09-18-760 от 06.10.2023 г.).

**Теоретико-методологическую базу исследования** составили работы ученых о функционально-ориентированном подходе к управлению организационной культурой предприятия, работы по гармонизации управления и пропорциональности вложений в развитие организационной культуры предприятия и получения выгод заинтересованными сторонами, по обеспечению устойчивого социально-экономического развития деятельности предприятия, которые представляют как проблему по достижению желаемого результата через реализацию комплекса управленческих решений.

**Информационно-эмпирическая база исследования** основана на данных отраслевой статистики, локальных актах и внутренних стандартах предприятий, на сводных отчетах экспертов АО «Куйбышевский НПЗ», ООО «Нова», ЗАО «Нефтемаш», и других организаций ТЭК, специализирующихся на строительстве трубопроводов и объектов обустройства нефтяных и газовых месторождений, добыче и переработке нефти и газа.

**Методология и методы исследования.** Исследование в диссертационной работе выполнено при использовании общенаучных и специальных методов, таких как: метод подбора возможных решений (при формулировке дефиниций); методы анализа и синтеза (для выявления причинно-следственных связей при формировании концепции функционально-ориентированного подхода к гармоничному управлению организационной культурой предприятия); методы корреляционного анализа и конкордации (при получении степени согласованности мнений экспертов и оптимальности системы показателей); метод индексной

квалиметрии (при оценке интегрального показателя «Уровень организационной культуры предприятия»); метод сравнений и аналогий (при сравнении полученного результата со сформированным образом организационной культуры предприятия), функция полезности, формула Герона (для оценки пропорциональности выгод и вложений потенциальных участников «работодатель-коллектив-профсоюз» в развитие организационной культуры; оценки уровня гармоничности управления).

### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. Понятийно-категориальный аппарат, включающий в себя понятия: «организационная культура предприятия», «управление организационной культурой предприятия», «функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия», «гармоничное управление организационной культурой предприятия», сформированный на основе использования понятийно-терминологического анализа в соответствии с современными тенденциями экономики и технологиями управления бизнес-процессами.

2. Адаптированный функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия, являющийся многоуровневым процессом гармоничного управления, основанном на объектно-логическом и социально-психологическом администрировании и направленном на укрепление благоприятного климата в коллективе, стабильности кадрового обеспечения устойчивого социально-экономического развития предприятия, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения.

3. Система показателей, отвечающая принципам непротиворечивости, оптимальности и релевантности, которая, в отличие от существующих систем, включает в себя качественные и количественные переменные, характерные для отрасли и непосредственно для организационной культуры предприятия: «носители знаний», условия труда, организационное и финансовое обеспечение, и сформированная под воздействием экзогенных и эндогенных условий и под влиянием факторов прямого и косвенного воздействия.

4. Методика количественной оценки уровня организационной культуры

предприятия, отражающая сформированность организационной культуры, ее способность воспринимать управленческое воздействие и самопреобразовываться путем адаптации к изменяющимся внутренним и внешним условиям, что позволяет имплементировать ее в систему гармоничного управления предприятием для достижения его устойчивого социально-экономического развития за счет преодоления ограничений функционального подхода.

5. Пропорциональность вложений в развитие организационной культуры и получения выгод для заинтересованных сторон установлена на основе методики ее оценки, разработанной путем адаптации функции полезности, которая, в отличие от других методик, соответствует принципам объектно-логического и социально-психологического администрирования, и не противоречит закону убывающей отдачи, повышает лояльность персонала, устраняет противоречия в принятии управленческих решений по вовлечению заинтересованных сторон в развитие организационной культуры предприятия и снижает сопротивляемость коллектива изменениям.

6. Функционально-ориентированная модель гармоничного управления организационной культурой предприятия состоит из четырех компонент: по выполняемым функциям, по используемому экономико-математическому инструментарию, по социальной ответственности заинтересованных сторон и по коллегиальности принятия управленческих решений, и в отличие от других моделей, направлена на консолидацию коллектива и снижение социальной напряженности, соблюдение баланса интересов и степени социальной ответственности заинтересованных сторон в устойчивом социально-экономическом развитии предприятия в целом.

**Степень достоверности результатов исследования** подтверждается всесторонним анализом теоретических исследований и эффективных практик, представленных в отечественных и зарубежных научных публикациях в рамках заявленной темы. Комплекс экономико-математических методов позволил сформулировать научные положения, имеющих в своей основе практическую значимость и способных решить поставленные выше задачи. Методические

положения оценки уровня организационной культуры предприятия основаны на объектно-логическом и социально-психологическом администрировании объектов управления и факторов разной природы.

**Апробация основных результатов диссертации.** Выводы, результаты исследований, выносимые на защиту, и практические рекомендации прошли апробацию на научно-практических конференциях разного уровня (международных, всероссийских и региональных), в т.ч. на: V Международной научно-практической конференции «Управление экономикой, системами, процессами», 15–16 октября 2021 г., г. Пенза; VIII Всероссийской научно-практической конференции «Инновационные технологии управления», 17–18 ноября 2021 г., г. Нижний Новгород; VI научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, студентов «Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса», 21 декабря 2021 г., г. Симферополь; II Международном междисциплинарном молодежном форуме «Человек. Знак. Техника», 10 февраля 2022 г., г. Самара; Международной конференции «Актуальные вопросы экономики в современных условиях», 05 апреля 2022 г., г. Нальчик; VI Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием) «Анализ состояния и перспективы развития экономики России», 30 апреля 2022 г., г. Иваново; VIII научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, студентов «Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса», 31 мая 2022 г., г. Симферополь; XIV Международной научно-практической конференции «Менеджмент в социальных и экономических системах», 16–17 декабря 2022 г., г. Пенза.

Отдельные положения исследования внедрены в учебный процесс ФГБОУ ВО «СамГТУ» при изучении дисциплин: «Методы исследования и моделирования в менеджменте» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», «Организационная культура» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (акт о внедрении от 25.09.2023 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертации были представлены в 14 научных работах общим объемом 6,56 п. л. (в т. ч. автора – 5,70 п. л.), 5 из которых

опубликованы в научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 3,44 п. л. (в т. ч. автора – 2,72 п. л.), 9 публикаций – в прочих изданиях, общим объемом 3,12 п. л. (в т.ч. автора – 2,98 п. л.).

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа включает в себя: 253 страницы основного текста, 42 рисунка, 50 таблиц, 8 приложений, список литературы из 191 наименования.

Диссертационная работа имеет следующую логическую структуру:

Во **введении** приводится обоснование актуальности темы исследования, масштаб и глубина ее разработанности, сформулирована цель исследования и определены задачи для ее достижения, представлены объект и предмет исследования, раскрывается научная новизна и положения, выносимые на защиту, раскрыты теоретическая и практическая значимость исследования, методология и методы исследования, достоверность и апробация результатов, структура работы.

В **первой главе. «Теоретические подходы к управлению организационной культурой предприятия»** раскрыто содержание организационной культуры предприятия, проведен анализ существующих подходов, методов, моделей и логики управления организационной культурой предприятия, представлены концептуальные основы функционально-ориентированного подхода к гармоничному управлению организационной культурой предприятия.

Во **второй главе «Формирование функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия»** проанализированы факторы различной природы и оценено их влияние на уровень организационной культуры предприятия, сформирован массив исходных данных в виде системы показателей для оценки интегрального показателя «уровень организационной культуры предприятия», при использовании метода индексной квалиметрии разработана методика оценки уровня организационной культуры предприятия.

В третьей главе «Гармоничное управление организационной культурой предприятия как основа функционально-ориентированного подхода» оценена пропорциональность вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгод заинтересованных сторон путем использования функции социальной полезности, апробированы методики оценки уровня организационной культуры предприятия и пропорциональности вложений и выгод заинтересованных сторон, оценена возможность безрискового внедрения функционально-ориентированной модели гармоничного управления организационной культурой предприятия в систему управления организацией.

В заключении представлены результаты исследования, обоснование целесообразности практической реализации разработанных научных положений, практических рекомендаций и методик в деятельность предприятий, направленных на гармонизацию управления организационной культурой предприятия и перспективы дальнейшей разработки темы.

# Глава 1 Теоретические подходы к управлению организационной культурой предприятия

## 1.1 Организационная культура предприятия в современных условиях: сущность и особенности

Первопричинами внимания теоретиков и практиков к организационной культуре стали экономический прорыв Японии в конце 70-х гг. XX в., основой которого называли управление с ориентацией на культурные составляющие; рост числа транснациональных компаний, требующих особого подхода к управлению филиалами и структурами за пределами страны функционирования головного предприятия; резкий скачок значимости человеческого фактора и исчерпанность материальных методов мотивации труда. Влияние организационной культуры не ограничивается персоналом, она находится в неразрывной связи со всеми основными элементами и процессами менеджмента. В современном мире эффективная организационная культура способна обеспечить мощный потенциал развития деятельности предприятия.

Фундаментальной характеристикой организационной культуры выступает такая составляющая, как «культура» (от лат. culture) – разноплановая, сложная и неоднозначная. Первые понятия о культуре зародились в Древней Греции в явлении «культура души». С тех пор и до настоящего времени концепция культуры продолжает свое формирование в соответствии с историческими периодами развития общества. Во многих науках (история, социология, философия, лингвистика, психология, генетика и другие) предметом исследований выступает одна из сторон культуры. В наиболее общем понимании культура – это совокупность материальных и духовных ценностей, сформированных обществом в



течение определенного исторического периода и, отражающих уровень его развития.

Применение термина «культура» по отношению к качеству человеческих отношений в трудовом коллективе началось с конца XX века. С тех пор понятие «организационная культура» прошло долгий путь становления. Несмотря на то, что в теорию и практику управления как сформированный термин, организационная культура вошла во второй половине XX века, институционализация понятия как социально-психологического феномена началась задолго до этого периода.

В вопросах авторства введения в научный оборот понятия «организационная культура» до сих пор сохраняется дискуссионность. В первую очередь, это связано с одновременным использованием таких близких по содержанию понятий, как культура организации, организационная культура и корпоративная культура. В вопросах отождествления понятий «организационная культура» и «культура предприятия» мнения ученых полностью совпадают. В вопросах соотношения понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» мнения ученых различаются от разграничения понятий до их полного отождествления.

Исходя из этого в научной литературе сформировалось два основных подхода относительно соответствия этих понятий.

Первый подход основан на положениях об идентичности набора ключевых компонентов, с помощью которых описываются организационная культура и корпоративная культура и, как следствие, синонимичности этих понятий.

Второй подход основан на определенной степени разграничения организационной и корпоративной культуры по признакам размера, организационно-правовой формы и структуры предприятия; генезиса базового понятия «культура»; степени формализации культуры предприятия.

Отдельные отличительные особенности корпоративной культуры по сравнению с организационной проявляются в специфике деятельности корпорации, как объединения предприятий из разных стран, с разной национальной культурой, обычаями и традициями. Также в отдельных исследованиях имеет место мнение, что организационная культура – это

неформальная часть корпоративной культуры предприятия. В нашем исследовании, разделяя взгляды большинства отечественных и зарубежных ученых [156; 66; 42; 139; 171] предлагается придерживаться синонимичности понятий «организационная культура» и «корпоративная культура», основываясь на их общей проблематике и понимании того, что базой каждой из них является феномен культуры, а концептуальным ядром схожие ценностно-мотивационные, морально-этические и социально-психологические составляющие.

Согласно различным взглядам в формировании базовых высказываний, пониманий и представлений организационной культуры участвовало множество ученых: наиболее известное определение культуры принадлежит основателю культурной антропологии Э. Б. Тайлору, который «определяет ее как «то сложное целое, которое включает знания, убеждения, искусство, мораль, закон, обычаи и любые другие способности, и привычки, приобретенные человеком как членом общества»[127; 191]; социолог Э. Мейо [180] при исследовании эмоционального состояния работников в процессе выполнения их функциональных обязанностей; турецкий психолог М. Шериф [155] при исследовании социальных норм в организации; социологи М. Вебер и Т. Парсонс [70; 114] при изучении организации как культурного феномена, американский психолог К. Левин [179] при анализе особенностей влияния стилей лидерства на групповое поведение; американский психолог, теоретик и практик менеджмента Э. Х. Шейн [150], которым впервые были представлены структурированные составляющие организационной культуры.

Существует мнение, что понятие «организационная культура» было введено в научный оборот советским ученым А. К. Гастевым [30] (1924 г.), который сформировал концепцию социалистической организации труда, основанную на ключевой роли человеческого фактора. Среди зарубежных ученых «автором понятия» называют А. Петтигрю [186] (1979 г.).

В становлении понятия «организационная культура» ярко прослеживается ориентированность ученых на морально-этические и социально-психологические нормы. На основе анализа исследований ученых из разных областей наук

разработана хронология становления понятия «организационная культура» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Хронология становления понятия «организационная культура»

Период	Основоположники	Сущностное развитие
до 1950 гг.	Э. Б. Тайлор [127]	Рассматривал зарождение религии или атеизма как начало формирования культуры общества «то сложное целое, которое включает знания, убеждения, искусство, мораль, закон, обычаи и любые другие способности, и привычки, приобретенные человеком как членом общества»[127, 191]
	Э. Мейо Г. Форд [23; 180]	Формирование понятия «культура фабрики» и анализ влияния социальных факторов на эффективность деятельности предприятия (1927-1932 гг.)
	Ч. Барнарда и Г. Саймона [112; 12]	Введение понятия «организационная мораль» как фундамента основных характеристик организационной культуры (1930-е гг.)
	Д. Мак-Грегор М. Х. Мескон М. Альберт Ф. Хедоури [181; 113]	Изучение отдельных составляющих и аспектов культуры организации
	М. Шериф [105; 155]	Разработка понятия «социальных нормы» относительно деятельности организации
	К. Левин [179]	Исследования в области групповой атмосферы и влияния стилей лидерства на групповое поведение. Использование понятия «климат в организации» (1939 г.)
1950 – 1970 гг.	К. Левин [179]	Введение в научный оборот понятия «групповая атмосфера» (1951 г.)
	Д. Картрайт, А. Зандер [167]	Исследования в области группового мышления, основанного на взаимодействии людей в трудовом коллективе и их ориентации друг на друга (1953 г.)
	С. Аргирис [164]	Исследование пути личности работника в трудовом коллективе. Использование понятия «климат коллектива» в сочетании с понятием «неформальная культура (1957 г.)
	М. Далтон [168]	Начало эмпирических исследований в области культуры организации (1959 г.)
	Т. Парсонс [70; 114]	Введение в научный лексикон понятия «организационная культура»
1970 – 1980 гг.	А. Петтигрю К. Гертц П. Тернер [186; 113]	Развитие культуры организации на основе понятий антропологии

Продолжение таблицы 1.1

Период	Основоположники	Сущностное развитие
после 1980 гг.	Т. Питтерс [102; 101] Р. Уотермен [101] У. Оучи [185; 184]	Осознание преимуществ в результате высокой степени вовлеченности персонала в процесс управления деятельностью предприятия
	Т. Е. Диал, А. А. Кеннеди [169]	Изучение элементов корпоративной культуры и ритуалов в организации (1982 г.)
	Э. Х. Шейн [151; 152]	Формирование базовых понятий организационной культуры
	У. Оучи Р. Л. Холл Р. Н. Льюис К. Камерон	Разработка «типологии организационной культуры, моделей организационной культуры» [185; 184], общей структуры. Представление преимуществ организаций с сильной идеологией

Источник: разработано автором по материалам [127, 23; 180, 112; 12, 181; 113, 105; 155; 179; 67; 164; 168; 186; 113; 102; 101; 101; 185; 184; 169; 151; 152]

Анализ показал, что становление и развитие организационной культуры предприятия связано преимущественно с исследованиями зарубежных ученых. Интерес к организационной культуре предприятия среди отечественных ученых появился в 90-х гг. в период перехода страны на новую систему социально-экономических отношений.

Период после 2005 г. отмечается резким всплеском исследований в области организационной культуры предприятия с теоретической, методологической и практической точки зрения. Ранее в советской системе трудовых отношений организационная культура предприятия проявлялась через преданность предприятию, командный дух и высокую сплоченность коллектива, совместное празднование праздников, проведение субботников, ориентацию на долгосрочную карьеру в пределах одного предприятия, стремление к перевыполнению производственных планов и отметке на доске почета. Все крупные предприятия формировали музеи трудовой славы, в которых отмечали наиболее значимые достижения коллектива и отдельных работников.

С развитием системы рыночных отношений, началом четвертой промышленной революции, повсеместной цифровизацией и информатизации общества произошел резкий рост значимости внешних факторов (в первую очередь

– конкуренция), в результате чего произошла трансформация в общей системе трудовых отношений. В современных условиях продолжает формироваться новый тип работников с ориентацией на индивидуальный успех и личное благосостояние. Преданность предприятию, сплоченность коллектива и ориентация на общий успех сегодня требуют серьезных усилий и являются результатом эффективной организационной культуры предприятия. Для современных исследований в области организационной культуры характерно осмысление методологии организационной культуры, ее широкое использование как важнейшего стратегического инструмента в управлении персоналом и управлении деятельностью предприятия в целом; политика поддержки и поощрения творческой активности и новаторства со стороны персонала.

Тема организационной культуры предприятия была и остается важным и неоднозначным объектом дискуссий не только в области теории и практики управления, но и в области философии, социологии, культурологии и психологии. Междисциплинарность и особое место организационной культуры в разных науках не позволяет однозначно определить ее статус и унифицировать сущностное значение. Тем не менее, наибольший интерес к теме организационной культуры проявляется именно в теории управления, что существенно повлияло на формирование его содержательной сущности.

Феномен культуры организации впервые был описан в 1992 г. Э. Х. Шейном [150], который сформулировал базовое определение понятия как «система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» [150]. Фундаментальное значение также получили выделенные автором уровни проявления организационной культуры [150]:

– первый уровень (поверхностный, символический) – внешние проявления норм и ценностей (символика, дресс-код, фирменный стиль, нормы поведения и

т. д.), видимые организационные процессы (эмоциональная атмосфера, система взаимодействий в коллективе, взаимоотношения с партнерами и клиентами);

– второй уровень (реальные базовые представления) – декларируемые руководством социальные нормы, ценности, правила поведения (миссия, стратегия, целеполагание, морально-этические взгляды, общая философия предприятия);

– третий уровень (глубинная сущность) – сложная система практически незаметных представлений, формирующая общее направление для поведения людей (национальный менталитет, отношение к пространству и реальности, отношения к природе, человеку и деятельности, вера, убеждения людей, мысли, чувства и т. п.) и выступает ядром организационной культуры предприятия.

В современных исследованиях, данное Э. Х. Шейном [150], уровневое представление организационной культуры продолжает оставаться базовым с точки зрения теории исследования, оценки и общего управления организационной культурой. К фундаментальным теоретическим исследованиям организационной культуры относятся труды Г. Хофстеде [176], который опирался на положения психологического подхода и считал, что организационная культура при грамотном управлении может стать психологическим активом предприятия, оцениваться и продаваться вместе с ним. Он определял организационную культуру как «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [176].

Развернутое определение организационной культуры с точки зрения психологии сформулировано Т. Ю. Базаровым [9], который «определяет организационную культуру как сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации; она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения, регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях» [9].

С позиции культурологии «организационная культура – коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от

другой»[156]. Массовый интерес организационной культуре предприятия как к объекту исследования, позволил сформировать научные направления и подходы к ее изучению и сущностному пониманию, определяющие основные особенности формирования и управления организационной культурой предприятия. Наиболее распространение получили рационально-прагматический, феноменологический, когнитивный, символический, целостный (системный) подходы.

1. Рационально-прагматический подход представляет организационную культуру как один из элементов предприятия и ключевой регулятор поведения персонала. Формирование организационной культуры предприятия происходит, в т. ч. в результате воздействия со стороны формальных и неформальных лидеров, а также факторов внешней среды. Основные последователи Т. Питерс [101; 102], Э. Шейн [150; 152], Р. Уотерман [102].

2. Феноменологический подход представляет организационную культуру как непосредственную сущность самого предприятия, а не его часть. Организационная культура интерпретируется как система ценностей, правил и норм поведения, разделяемых членами коллектива, обеспечивающая их эффективное взаимодействие и позволяющая интерпретировать процессы в деятельности предприятия. Феноменологический подход исключает возможность формирования организационной культуры предприятия в результате каких-либо внешних и / или внутренних воздействий. Основные последователи А. Петтигрю [186], Сан Сумей, Дж. Мерсье [113], Г. К. Пуринова, В. А. Барезhev [105].

3. Когнитивный подход представляет организационную культуру предприятия как систему общих знаний, правил и верований, формируемых коллективное сознание и коллективное мышление, в совокупности определяющих когнитивные шаблоны форм поведения персонала. Формирование организационной культуру происходит в процессе совместного обучения и системы информирования персонала о логике социально-экономического поведения предприятия. По мнению последователей когнитивного подхода, стратегия управления деятельностью предприятия должна основываться на таких связанных с организационной культурой предприятия категориях, как

«коллективное мышление», «коллективное сознание», «организационный ум», когнитивные схемы и шаблоны поведения. Основные последователи К. Уэйк и К. Робертс [159; 12].

4. Символический подход (организационный символизм) предполагает управление деятельностью предприятия на основе культурной системы, сформированной в сознании сотрудников в форме общих символов, которые являются для них ориентиром при неопределенности в процессах трудовой деятельности. Основным последователем подхода У. Томас [159].

5. Целостный (системный) подход выделяет в качестве основы организационной культуры предприятия организационный климат, формируемый на основе субъективных морально-психологических представлений и суждений членов коллектива и формальных составляющих организационной культуры (структура предприятия, стиль управления, миссия, система коммуникаций, система мотивации и т. п.). Основные последователи Э. Х. Шейн [150; 153], Ф. Харрис и Р. Моран [173].

Концептуализация явления организационной культуры предприятия продолжается в современной теории и практике управления. Для исследования определений понятия «организационная культура», ее составляющих компонентов и основных целей / ожидаемых результатов формирования проведен морфологический анализ (таблица 1.2). Перечень определений понятия «организационная культура предприятия» отечественными и зарубежными авторами, на основе которых проведен морфологический анализ, представлены в Приложении А, таблица А.1.

Таблица 1.2 – Дефиниция понятий «организационная культура предприятия»

Ключевое словосочетание	Составляющие компоненты	Ожидаемые результаты
Явление		
«Совокупность основополагающих производственных явлений»[22]	«Дисциплина труда. Правила трудового распорядка. Организация и оплата труда. Кодекс корпоративной этики и др.» [22]	Достижение поставленных целей
Совокупность, набор, комплекс, композиция		



Продолжение таблицы 1.2

Ключевое словосочетание	Составляющие компоненты	Ожидаемые результаты
«Совокупность» [182]	«Традиции. Ценности. Установки. Убеждения. Отношения» [182]	«Создание тотального контекста для всего, что делается в организации» [182]
«Совокупность» [183]	Позиции. Символы. Ритуалы. Мифы. Ценности	Передача ценностей каждому члену организации в качестве жизненного опыта
«Совокупность» [178]	Философские и идеологические представления. Ценности. Нормы. Убеждения. Верования. Ожидания	Определение организации как единого целого
«Совокупность» [185]	Символы. Церемонии. Мифы	Сообщение членам коллектива о важных представлениях организации о ценностях и убеждениях
«Набор» [165]	«Убеждения. Ценности. Усвоенные способы решения реальных проблем» [165]	
«Комплекс представлений, разделяемый всем коллективом» [177]	Нормы поведения. Образцы поведения. Результаты поведения	
«Комплекс» [188]	Убеждения. Ожидания. Нормы поведения	
«Сложная композиция» [142]	«Утверждения и предположения (...), которые бездоказательно принимаются и разделяются членами организации» [142]	Обеспечение функциональной деятельности организации
Инструмент управления		
«Инструмент управления» [19]	«Ценности. Нормы и правила поведения. Формирование социальных и творческих стимулов» [19]	«Повышение эффективности организации и ее устойчивое развитие в условиях постоянно меняющейся внешней среды» [19]
Система		
Устойчивая уникальная система [50]	Укорененные ценности. Убеждения. Ожидания. Традиции. Паттерны	Передача новым членам организации системы в виде правильной, образующей общий контекст всего
Система [186]	Публично и коллективно признанные значения	
«Приобретенные смысловые системы» [189]	«...передающиеся с помощью природного языка и других символических способов» [189]	«Выполнение репрезентативных, директивных и аффективных функций. Создание культурного пространства и особого чувства реальности» [189]

Продолжение таблицы 1.2

Ключевое словосочетание	Составляющие компоненты	Ожидаемые результаты
«Система формальных и неформальных составляющих» [109]	«Правила и норм деятельности. Обычай. Традиции. Особенности поведения персонала. Стиль руководства. Индивидуальные и групповые интересы. Показатели уровня удовлетворенности работников условиями труда. Уровень взаимного сотрудничества и совместимости сотрудников между собой и организацией» [109]	
«Динамическая система правил, разделяемых членами организации» [45]	Ценности. Убеждения. Нормы. Отношения. Поведение	Формирование глубоко укорененных ценностей и убеждений важных для членов всей организации
Система материальных и духовных составляющих [159]	Ценности. Убеждения	Влияние на поведение персонала и деятельность организации в целом
<b>Интегральная характеристика</b>		
«Интегральная характеристика персонала предприятия» [26; 95; 163]	«Ценности. Нормы поведения Правила общения и трудовой деятельности. Традиции. «Мифы». Способы оценки деятельности» [26; 95; 163]	«Отражение неповторимости и индивидуальности предприятия» [26; 95; 163]
<b>Модель</b>		
Модель [15]	«Ценности. Нормы. Убеждения. Установки. Допущения» [15]	
<b>Ценности</b>		
Доминирующие ценности [21]	Ценности	Повышение эффективности деятельности компании
«Паттерн, схема, образец» [150; 165].		
Паттерн [150]	«Базовые представления организации, обретаемые группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции» [150]	Достижение целей, общих для членов организации
<b>Программирование мыслей</b>		
«Коллективное программирование мыслей» [165]	«Отличия членов одной организации от другой» [165]	

Источник: разработано автором по материалам [22; 182; 183; 178; 185; 177; 188; 142; 19; 50; 186; 189; 109; 45; 159; 26; 95; 163; 15; 21; 150; 165]

Проведенный морфологический анализ понятия «организационная культура предприятия» позволяет сделать ряд следующих выводов.

1. Отечественные и зарубежные ученые наиболее часто понятие «организационная культура предприятия» определяют, как систему (В. В. Зябриков [53], А. М. Петтигрю [186], М. В. Рыбакова [109], Д. Мацумото [45], А. В. Щербаков, О. В. Скудалова [159], Л. Смирчик [189]) и некую совокупность (А. Виханский и А. Наумов [142], А. Браун [165], У. Келлер [177], Р. Килманн, М. Сакстон [178], А. МакЛин, Дж. Маршалл [182], С. Мишон, П. Стерн [183], В. Оучи [185], Х. Шварц, С. Дамс [189]). В качестве ключевых слов для определения организационной культуры предприятия авторами также используются понятия «явление», «инструмент управления», «модель», «ценности», «паттерн», «программирование мыслей».

2. Среди ученых-исследователей до настоящего времени не сформирован общий подход к интерпретации понятия «организационная культура предприятия», но в тоже время следует отметить отсутствие противоречивости в базовых понятиях дефиниции. В наиболее общем представлении организационная культура – это общее мировоззрение, образ мыслей, философия и идеология предприятия, выступающая одной из основных отличительных характеристик одного предприятия от другого. Организационная культура представляет собой уникальную систему связей, взаимодействий и отношений, основанных на внутриорганизационных нормах и ценностях, в сочетании формирующих особую эмоциональную среду предприятия.

3. Формирование организационной культуры осуществляется при одновременном участии персонала предприятия, руководителей всех уровней с учетом внутренних особенностей деятельности предприятия, отраслевой специфики, традиций и особенностей национальной культуры страны функционирования предприятия.

4. В определениях понятия «организационная культура» прослеживаются четыре основных направления ориентации: в большей степени – ориентация на внутреннюю среду и на поддержание отношений в коллективе, в меньшей степени – ориентация на внешнюю среду и на качественное осуществление профессиональной деятельности [20; 56; 75; 83; 162; 172]. В таких определениях

раскрывается сущность организационной культуры, но не отражается ее функциональная принадлежность. В большинстве изученных трактовок понятия «организационная культура» отсутствует / нет четкой формулировки основных целей и ожидаемых результатов ее формирования. На наш взгляд, отсутствие четкого понимания предназначения организационной культуры в целом для деятельности предприятия, усложняет общее представление о ней среди членов коллектива предприятия и выступает барьером эффективного управления организационной культурой.

5. В определениях организационной культуры предприятия прослеживается акцент на две основные функции, которые она выполняет – адаптационная и интеграционная.

6. Несмотря на отсутствие единого мнения относительно содержательной трактовки, во всех определениях понятия «организационная культура предприятия» присутствует «объединяющая идеология», которую разделяют все члены коллектива, и которая определяет их отношения внутри предприятия и за его пределами (при взаимодействии с деловыми партнерами, клиентами и другими внешними стейкхолдерами). Она проявляется в общих ценностях, нормах поведения, традициях и т. д. Сущность организационной культуры в большинстве определений [22; 50; 19; 15; 109; 45; 177; 183; 178; 182; 165; 173] раскрывается именно через совокупность ее атрибутивных составляющих (ценности, традиции, представления, нормы поведения, убеждения и т. д.). Формализация, степень развития и регламентированности атрибутивных составляющих организационной культуры зависят от этапа жизненного цикла предприятия и особенностей управления.

Основываясь на проведенном морфологическом анализе можно сделать вывод, что объединяющей составляющей всех изученных определений понятия «организационная культура предприятия» выступают их содержательные компоненты, перечень которых во многих определениях является идентичным. В рамках диссертационного исследования предлагается обобщить и структурировать составляющие компоненты организационной культуры предприятия в рамках

четырёх групп: ценностные компоненты, поведенческие компоненты, организационные компоненты и управленческие компоненты (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Структурно-компонентное представление организационной культуры предприятия

Источник: составлено автором

Ядром организационной культуры предприятия выступают ценности, в определенной степени, разделяемые всеми членами коллектива. На их основе

формируются поведенческие нормы и общий подход к управлению. В целом все составляющие компоненты организационной культуры являются основой формирования внутреннего потенциала нематериальных активов, позволяющих предприятию:

- выжить в условиях кризиса (за счет высокой сплоченности коллектива, командного духа, лояльности со стороны персонала и т. п.);

- самоорганизовываться и эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды (за счет оптимального уровня доверия к руководству предприятия со стороны персонала, эффективной системы мотивации и коммуникаций и т. п.);

- развиваться (за счет системы профессиональных и личностных компетенций персонала, системы лидерства и т. п.).

Объединение и сочетание компонентов организационной культуры формирует эффективный способ согласования взаимодействий между системой управления, структурными и функциональными подразделениями предприятия и отдельными членами его коллектива.

Несмотря на всю глубину исследованности, отечественные и зарубежные ученые продолжают изучение организационной культуры предприятия в контексте различных предметных областей и стремлении сформулировать универсальное определение. Системный принцип формирования организационной культуры, множество и разнохарактерность факторов, влияющих на нее, усложняют процесс ее изучения и получение четких представлений о том, что такое организационная культура предприятия. На наш взгляд, при формировании сущностного представления организационной культуры предприятия особое внимание следует уделить ее основным особенностям.

1. Всеобщий характер организационной культуры. Организационная культура является частью предприятия и охватывает все процессы, происходящие в нем. Это определяет необходимость участия в процессах формирования и развития организационной культуры всего персонала предприятия.

2. Длительный период становления организационной культуры предприятия. Организационная культура (в формальной и неформальной форме) формируется, начиная с момента зарождения предприятия и продолжает свое формирование в течение всего жизненного цикла. Это определяет важность непрерывного управления явлениями и процессами, которые в той или иной степени связаны с организационной культурой предприятия.

3. Регламентированность организационной культуры предприятия. Важно, что именно выступает основой организационной культуры на предприятии – ценности, традиции, нормы поведения и т. п., сформированные членами коллектива в течение всего периода существования предприятия / принятые и одобренные руководством / документально закрепленные на уровне предприятия. В первую очередь, это относится к ценностным и поведенческим компонентам организационной культуры, которые могут присутствовать на предприятии в форме негласных норм или в форме положений, строго регламентированных к исполнению.

От степени регламентированности организационной культуры во многом зависит эффективность ее практического использования. Одна из важнейших особенностей организационной культуры – степень разделения персоналом общих ценностей предприятия и степень соответствия им в процессе трудовой деятельности. Сама по себе организационная культура не может «заставить» персонал предприятия следовать ее общим положениям. Если организационная культура сформулирована руководством, строго регламентирована, является обязательной для исполнения, но при этом ее фундаментальные положения не разделяет большая часть коллектива, ее внедрение в общую систему управления деятельностью предприятия как инструмента управления, может иметь негативные последствия, вопреки ожиданиям и положениям теории управления.

4. Непрерывность развития организационной культуры предприятия. Организационная культура предприятия находится в постоянном развитии. Это важно учитывать в процессах управления ею. Внешняя среда настолько быстроизменчива, что она оказывает прямое и существенное влияние на

организационную культуру предприятия. Повышение эффективности деятельности предприятия, развитие его конкурентных преимуществ, обеспечение устойчивого социально-экономического развития за счет организационной культуры требует ее непрерывного совершенствования, формирования и развития. Это возможно, во-первых, при условии осознания важности (необходимости) реализации этих процессов со стороны управленческого звена; во-вторых, при условии эффективного преодоления сопротивления со стороны персонала в ответ на различные изменения.

5. Ориентированность организационной культуры на решение определенных задач и достижение конкретных целей. Организационная культура как инструмент управления предназначена для поддержки / повышения показателей результативности деятельности предприятия. Для этого формирование и управление организационной культурой предприятия должно основываться на принципах целенаправленности (ориентация на достижение конкретных результатов); конкретности (постановка четких задач перед всеми функциональными подразделениями предприятия); непротиворечивости (согласованность и непротиворечивость управленческих действий) и непрерывности управленческих действий по отношению к организационной культуре предприятия.

Основываясь на результатах проведенного исследования, в рамках диссертационной работы предлагается следующее авторское определение организационной культуры предприятия.

Организационная культура предприятия – это система подходов и инструментов стратегического управления деятельностью предприятия, основанных на применении совокупности общих уникальных представлений (ценностных, поведенческих, организационных, управленческих), разделяемых большинством членов его коллектива и, направленных на устойчивое социально-экономическое развитие деятельности предприятия.

Предлагаемое определение содержит несколько важных составляющих: систематизированное представление компонентов организационной культуры



(ценностных, поведенческих, организационных, управленческих); акцент на их разделении ключевой частью коллектива, что позволяет обеспечить практическую ценность организационной культуры для деятельности предприятия (в реальных условиях невозможно сформировать организационную культуру, которую будут полностью поддерживать и разделять все сотрудники предприятия); целевое предназначение ценностных, поведенческих, организационных, управленческих представлений коллектива, а именно устойчивое социально-экономическое развитие деятельности предприятия.

Организационная культура выступает одной из главных отличительных составляющих каждого предприятия. Система компонентов организационной культуры и их взаимосвязи выступают мощным инструментом в процессах ориентации отдельных работников, структурных и функциональных подразделений на достижение стратегических целей деятельности предприятия, процессах адаптации и внутренней интеграции. Эффективность организационной культуры для деятельности предприятия в целом определяется выбранным подходом к ее управлению. Исследование существующих подходов, методов и способов управления организационной культурой предприятия будет проведено в следующих подпунктах диссертационной работы.

## **1.2 Анализ существующих подходов, методов, способов управления организационной культурой предприятия**

Управленческие процессы в деятельности современных предприятий реализуются в сложных, разноструктурных условиях формирования нового типа экономики, основанной на знаниях и повышенной значимости человеческого капитала; усложнения системы взаимоотношений предприятия с внешней средой и

конечным потребителем, в частности; роста значимости корпоративной социальной ответственности и этики ведения бизнеса; особой востребованности в формировании и развитии новых направлений и способов обеспечения конкурентного потенциала и устойчивого социально-экономического развития деятельности предприятия. В разной степени взаимосвязи со всеми перечисленными процессами состоит организационная культура, которая за счет своих стимулирующих, регулирующих и интегрирующих свойств за последнее десятилетие стала значимой частью управления деятельностью многих предприятий.

Выполняя роль обеспечивающей составляющей повышения результативности деятельности предприятия, организационная культура одновременно является одним из ключевых нематериальных ресурсов, который требует особого подхода к управлению. Актуальность исследований в области управления организационной культурой предприятия увеличивается с каждым годом. Несмотря на многочисленность и разнообразие теоретических исследований [15; 150; 60; 170; 72; 160; 119], система подходов, методов и способов управления организационной культурой предприятия продолжает трансформироваться и развиваться.

Управление организационной культурой предприятия в наиболее общем виде реализуется на базе подходов к управлению, представляющих собой совокупность принципов, методов и способов управления, направленных на обеспечение устойчивого социально-экономического развития деятельности предприятия. В современной теории сформулирована более десяти различных подходов к управлению деятельностью предприятия [73], но практическое применение имеют функциональный, процессный, ситуационный и системный подходы.

При функциональном подходе (начало разработок и применение 1950-е гг.) управление осуществляется исходя из представления предприятия как совокупности структурных единиц (подразделения, отделы и т. п.) конкретной функциональной специализации, находящихся в четкой иерархической подчиненности. Каждое подразделение ориентировано на выполнение

узкоспециализированных задач, а не на реализацию миссии и стратегии предприятия. Персонал не заинтересован в успешности общих целей предприятия и удовлетворении потребностей конечного потребителя, т. к. система оценки его труда не связана с результатами деятельности предприятия. Прежде всего, персонал ориентирован на удовлетворении запросов непосредственного руководителя и решение поставленных им задач. Критерии качества и эффективности подразделений и предприятия в целом часто не коррелируются и могут быть взаимоисключающими. Частым явлением функционального подхода является внутренняя конкуренция между подразделениями.

Искусственно усложненная система вертикальной иерархичности и строгая организованность структурных подразделений увеличивает скорость принятия управленческих решений, снижает скорость адаптивной реакции на изменения внешней среды и, как следствие, увеличивает текущие расходы предприятия. Управленческие решения принимаются централизованно, что исключает конфликтность при выборе альтернативы. Несмотря на ряд трудностей во многих странах функциональный подход остается одним из наиболее популярных подходов с точки зрения практического использования. Применение функционального подхода полностью оправдано на закрытых рынках, естественных монополиях с низким уровнем конкуренции и относительно стабильными бизнес-процессами.

При системном подходе (конец 1950-х гг. – начало 1960-х гг.) управление осуществляется исходя из представления предприятия как целостной открытой системы, состоящих из совокупности взаимосвязанных подсистем, нацеленных на обеспечение устойчивой деятельности предприятия в условиях быстроменяющейся внешней среды. Использование подхода способствует проявлению в деятельности предприятия, как в системе, эффекта синергии и эмерджентности. Системный подход часто подвергают критике за его абстрактность, но глубокие и детализированные исследования деятельности предприятия, как целостной системы, позволяют найти эффективные решения сложных проблем с минимальными затратами в отличие от других подходов.

Наибольшую эффективность системный подход показал при оценке текущей деятельности предприятия в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Ситуационный подход (конец 1960-х гг.) основан на применении методов и способов управления в зависимости от конкретной ситуации. Выбор метода и способа управления определяется совокупностью влияющих на деятельность предприятия факторов внешней и внутренней среды. При ситуационном подходе руководители с помощью различных методов диагностики определяют переменные, процессы и явления, оказывающие ключевое влияние на организационное поведение персонала, результативные показатели деятельности предприятия и стремятся воздействовать на них.

Особенность управления при ситуационном подходе связана с тем, что ни один из методов и способов управления нельзя считать однозначно эффективным – универсального способа решения проблем не существует – все зависит от конкретной ситуации. Эффективность управления в рамках ситуационного подхода во многом зависит от профессиональных компетенций управленцев и уровня их адаптивности в быстроменяющихся условиях внешней среды.

При процессном подходе (1980-е г.) управление осуществляется исходя из представления предприятия как совокупности процессов, в которых задействованы все структурные единицы, объединенные для достижения общих целей предприятия. Акцент в управлении сосредоточен на бизнес-процессах.

В отличие от функционального, при процессном подходе работник ориентирован на конечного потребителя, он четко осознает свою роль в общей системе предприятия, заинтересован и мотивирован на повышение эффективности деятельности предприятия.

Управленцы в рамках процессного подхода наделены более широкими полномочиями, возможностью самостоятельно принимать управленческие решения, за которые несут ответственность. Вместе с развитостью горизонтальных связей между структурными подразделениями это обеспечивает эффективную систему коммуникаций и высокую скорость адаптивной реакции на внешние и внутренние изменения.

Несмотря на все преимущества и недостатки ни один из классических подходов к управлению не может считаться однозначно верным и современным или неэффективным и устаревшим применительно к управлению организационной культурой предприятия. Применение каждого из охарактеризованных подходов к управлению организационной культурой предприятия оправдано и целесообразно в зависимости от множества составляющих, среди которых отраслевая специфика деятельности предприятия, масштабы деятельности, структурные особенности предприятия, стратегические ориентиры руководства и т. п. Высокую эффективность показывает сочетание нескольких подходов к управлению.

Применяемый подход в управлении деятельностью предприятия в целом и организационной культурой, в частности, ложится в основу типологии организационной культуры. Тип организационной культуры предприятия во многом определяет базовые особенности управления ею. Множество существующих типологий можно подразделить на простые, основанные на классификации организационной культуры по одному-двум признакам (характер формирования, степень сформированности и т. п.) (Приложение Б), и сложные, основанные на совокупности содержательных признаков, позволяющих провести глубокую диагностику организационной культуры предприятия.

Фундаментальные исследования в области типологии организационной культуры проводились такими учеными как Г. Хофстеде [175; 176], К. Камерон [60; 166], Т. Е. Диал, А. А. Кеннеди [170], Э. Шейн [153], Р. Аккоф [8], Ч. Хэнди [76], Р. Куинн [60], Р. Харрисон [174] и др. Проведенный анализ (Приложение В) позволяет сделать вывод, что для типологизации организационной культуры учеными в качестве укрупненных признаков и критериев использовались следующие:

– национальные (религиозные) особенности, кросс-культурные различия (типологии Г. Хофстеде [175; 176], Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера [133; 134], Г. Минцберга [160], Ф. Клакхона и Ф. Стродберка [138; 160], Ф. Харриса и Р. Морана [173]); психология личности (типология Ф. Р. Манфреда, Ке де Ври и Д. Миллера [160]); особенности гендерных взаимоотношений (типология С. Медок и Д. Паркина [138]);

– система распределения власти, полномочий, ответственности (типологии Ч. Хэнди [76], Р. Акоффа [8], Т. Ю. Базарова и П. В. Малиновского [160]); взаимодействие предприятия с внешней средой (типологии Р. Льюиса [160], У. Оучи [186], А. Нельсона и Ф. Берне [160], Т. Е. Диала и А. А. Кеннеди [169; 170], М. Бурке [10], Б. Гройсберга, Дж. Ли, Ю Дж. Прайса и Йо-Цзюд Чэна [67], Дж. Зонненфельда [160]);

– доминирующие ценности (типологии Р. Харрисона [174], Д. Бэка и К. Коуэна [160], С. Г. Абрамова и И. А. Костенчука [160], Р. Блейка и Дж. С. Моутона [160], Э. Шейна [150]); конкурирующие ценности (типология К. Камерона и Р. Куинна [60]).

Типологии, основанные на кросс-культурных различиях персонала, психологии личности и особенностях гендерных взаимоотношений имеют в большей степени теоретическое значение и могут применяться с целью формирования информационной базы об отдельных особенностях организационной культуры предприятия. С точки зрения эффективности практического применения особую ценность представляет типология организационной культуры OSAI американских ученых К. Камерона и Р. Куинна [60], основанная на системе конкурирующих ценностей. Учеными на основе взаимоисключающих ценностей персонала и критериев организационной эффективности были выделены четыре типа организационной культуры предприятия: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая. Типология К. Камерона и Р. Куинна [60] отличается от других комплексных типологий понятным содержательным смыслом; использованием системы ценностей, глубоко раскрывающей характер каждого типа организационной культуры; простотой практического применения и высоким уровнем апробированности среди отечественных и зарубежных ученых. Сгруппированная автором характеристика типов организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна [60] с акцентом на особенности управленческого процесса представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Типология организационной культуры предприятия К. Камерона и Р. Куинна

Характеристики	Тип организационной культуры предприятия			
	Иерархическая	Рыночная	Клановая	Адхократическая
Тип и размер предприятия	Крупные многоуровневые предприятия с центральным звеном управления	Средние предприятия	Малые и средние предприятия преимущественно бюрократического типа	Малые и средние предприятия преимущественного временного типа
Организационная структура предприятия	Линейно-функциональная Дивизиональная	Матричная Проектная	Линейная	Сетевая
Основные ценности	Четкость и справедливость в распределении полномочий, обязанностей и ответственности Стандартизированные правила и процедуры	Индивидуализм Индивидуальный вклад в развитие предприятия Внутренняя конкуренция Инициативность предприимчивость	Приверженность предпринятию Преданность делу и руководителю Традиции Сплоченность коллектива Доверие людей друг другу в коллективе	Свобода и независимость Профессиональная компетентность Творческие способности Новаторские решения Индивидуальная инициатива Готовность к изменениям
Стиль управления	Организационно-распорядительный (административный)	Демократический	Авторитарный	Либеральный
Отношение к персоналу	Люди – часть машин и оборудования Поощрение исполнительности Возможности для профессионального развития Обеспечение защищенности Гарантии занятости	Персонал – средство достижения целей Взаимоуважение в коллективе Условия для развития личности Стремление к сплоченности коллектива и общности целей	Персонал – часть «семьи» Формирование благоприятного психологического климата и сплоченности в коллективе Забота о людях Возможности для профессионального развития	Персонал – двигатель успеха Условия для развития личности и таланта Поощрение самовыражения и новаторства

Продолжение таблицы 1.3

Характеристики	Тип организационной культуры предприятия			
	Иерархическая	Рыночная	Клановая	Адхократическая
Мотивация персонала	Карьерное развитие Дополнительные социальные льготы	Материальные способы мотивации Возможности для самореализации	Дополнительная ответственность Близость и доверие руководителя	Гибкий график работы Возможности для самореализации Участие в управлении
Система контроля и принятия решений	Формализованный системный контроль с учетом норм и стандартов Централизованное принятие решений Рациональный подход к принятию решений	Формализованный процессный контроль руководителями среднего звена Централизованный контроль по результатам Коллективное принятие решений Интуитивный и рациональный подход к принятию решений	Неформализованный централизованный контроль по результатам с учетом норм и стандартов Принятие решений на основе баланса влияния	Неформализованный контроль (отсутствие централизованной власти) Самоконтроль Коллективное принятие решений на основе «обобщенного согласия» «Динамический хаос» в принятии решений
Ориентация	Ориентация на процесс и внутреннее развитие	Ориентация на результат и внешнее окружение	Ориентация на людей	Ориентация на рост, новые навыки и внешнее окружение
Реакция на изменения	Низкий уровень адаптивности Успех определяется стабильностью окружения	Высокий уровень адаптивности	Высокая скорость реакции при условии принятия изменений руководителем	Высокий уровень адаптивности и системная работа над его поддержкой

Источник: разработано автором по материалам [150; 60; 157; 17; 52]



Несмотря на широкую распространенность практического применения типологии К. Камерона и Р. Куинна [60] в условиях реального бизнеса в исключительно «чистом» виде ни один из охарактеризованных типов организационной культуры не встречается. Практически всегда имеет место сочетание разных культур, но при этом одна всегда остается доминирующей. При абсолютном доминировании и развитии в долгосрочной перспективе только одной культуры, эффективность организационной культуры как инструмента управления, резко снижается.

«При управлении организационной культурой важна гибкость. Организационная культура может и должна трансформироваться и изменяться в соответствии с жизненным циклом предприятия, при расширении масштабов его деятельности или изменении структуры. Чем масштабнее и структурно сложнее предприятие, тем выше вероятность формирования в нем более одного типа культуры»[60].

Наличие нескольких организационных культур в пределах одного предприятия, с одной стороны, может быть «удобным» с точки зрения управляемости разноструктурной системой, с другой стороны – проблематичным с точки зрения объединения работников на базе общих норм и ценностей. Важно учитывать, что сочетание нескольких организационных культур в пределах одного предприятия требует особого подхода в управлении.

Организационная культура постоянно развивается под влиянием множества объективных и субъективных факторов внешней и внутренней среды и оказывает определяющее влияние на формирование внутренней системы взаимоотношений и на общий подход предприятия к ведению бизнеса. Именно поэтому организационная культура требует непрерывного и целенаправленного управления.

Организационная культура, как часть предприятия и одновременно как самостоятельная система, имеет свой жизненный цикл в некоторой степени взаимосвязанный с жизненным циклом предприятия. Наиболее глубокие этапы развития деятельности предприятия раскрываются в моделях И. Адизеса [6; 47]

(зарождение, младенчество, высокая активность, юность, расцвет и стадии стареющего предприятия) и Л. Грейнера [33; 131] (рост через творчество; рост через управление; рост через делегирование; рост через координирование, рост через сотрудничество). Предложенные авторами этапы в некоторой степени дублируют друг друга, но в тоже время позволяют исследовать жизненный цикл предприятия с разных позиций. В развитии предприятия и организационной культуры совпадают два основных этапа жизненного цикла – зарождение и гибель – организационная культура зарождается одновременно с созданием предприятия и исчезает с прекращением его деятельности.

Результативность и устойчивость деятельности предприятия на каждой стадии жизненного цикла во многом связана с уровнем развития организационной культуры; при этом организационная культура развивается одновременно с деятельностью предприятия. В этих взаимосвязях раскрываются базовые основы управления организационной культурой предприятия.

Наиболее глубокие исследования в области взаимосвязи жизненного цикла и организационной культуры предприятия проведены Э. Х. Шейном [152] на основе изучения механизмов трансформации культуры, а также эволюции культуры и лидерства в организациях на разных стадиях жизненного цикла: молодые организации, организации среднего возраста, зрелые организации и организации на стадии упадка. Развитие предприятия и организационной культуры в промежуточных этапах жизненного цикла не коррелируются, организационная культура имеет свои этапы развития.

Теоретические особенности управления конкретно организационной культурой раскрываются в соответствующих моделях управления. Наибольшую известность среди таких моделей имеет модель Э. Х. Шейна [152], которая представляет собой классический подход в теории управления организационной культурой. По его мнению, «единственной, действительно важной, проблемой руководителя является задача создания культуры и управления ею, талант же руководителя определяется его способностью понять культуру и работать с ней. Руководство отличается от управления, или администрирования, постольку,

поскольку руководители создают и изменяют культуры, менеджеры же и администраторы существуют в них» [152].

Процесс управления (изменения) организационной культурой Э. Х. Шейн [150] описывает в виде трех последовательных стадий: размораживание (формирование у персонала осознанной потребности в необходимости реализации организационных изменений); реализация изменений (воздействие на поведение и сознание персонала); замораживание (закрепление нового организационного порядка, демонстрация его выгод и обеспечение осознанного вовлечения работников в новые условия труда). На завершающей стадии предпочтительным является использование инструментов укрепления единства и корпоративного духа коллектива.

К популярным моделям управления организационной культурой также относится модель М. Армстронга [16], по мнению которого порядок действий по управлению организационной культурой должен быть следующим: формирование будущего образа предприятия и организационной культуры; определение миссии, стратегии деятельности предприятия и доведение их до сведения коллектива; диагностика организационной культуры; разработка и реализация мероприятий по изменению организационной культуры.

Ключевую важность, по мнению автора, представляют инструменты, способствующие четкой формулировке образа организационной культуры, эффективному преодолению сопротивления изменениям со стороны персонала при формировании (изменении) организационной культуры; инструменты поддержки достигнутого уровня развития организационной культуры и т. п.

Среди работ отечественных ученых также есть труды, посвященные формированию и развитию моделей управления организационной культурой [80; 81; 150]. Обобщая их исследования, этапы управления организационной культурой могут быть представлены в следующей последовательности: выявление отклонений в деятельности предприятия и установление их связи с организационной культурой; диагностика организационной культуры и выявление ее «слабых мест»; разработка и реализация мероприятий по

изменению организационной культуры; контроль реализации мероприятий, дальнейшая корректировка (при необходимости) и закрепление результатов. В целом, работы многих отечественных и зарубежных ученых в области управления организационной культурой основаны на моделях управления изменениями. Такой подход является логичным, учитывая тесную связь организационной культуры предприятия с организационными изменениями.

Обобщая взгляды отечественных и зарубежных ученых, основные управленческие процессы в области организационной культуры можно сгруппировать в четырех основных направлениях: формирование, поддержка и развитие организационной культуры, изменение и диагностика организационной культуры (рисунок 1.2).

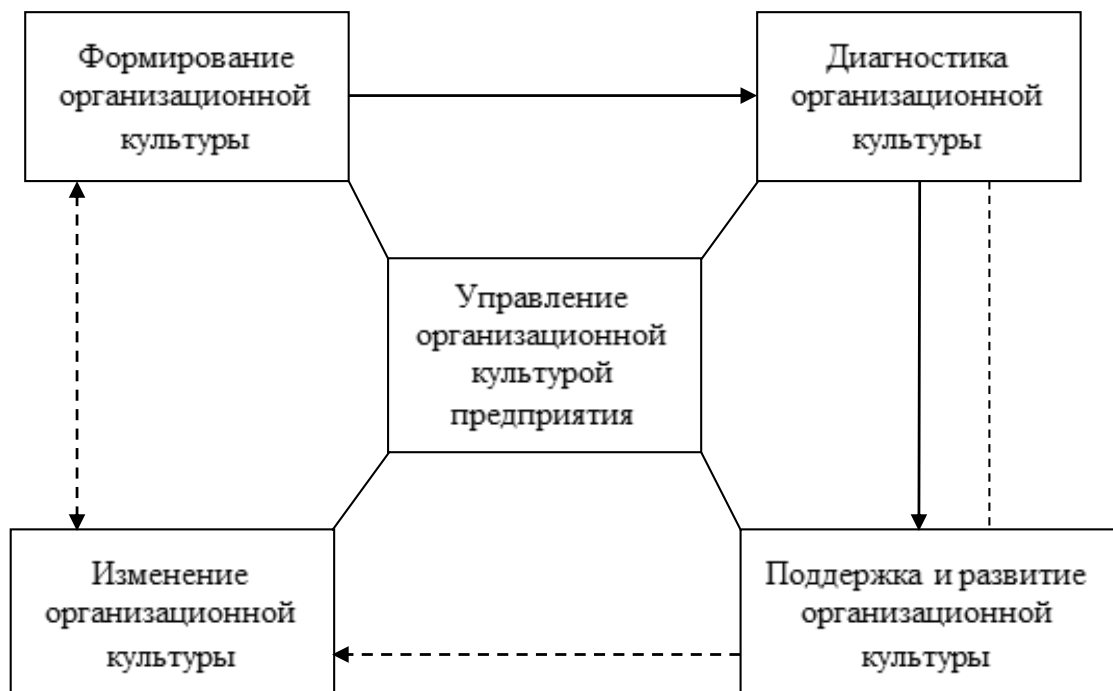


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь управленческих процессов в области организационной культуры предприятия

Источник: разработано автором

Перечисленные процессы находятся в определенной взаимосвязи между собой. Начальным процессом является формирование организационной культуры, которое представляет собой совокупность мероприятий по разработке основных составляющих компонентов организационной культуры в

соответствии с миссией и стратегией деятельности предприятия. По результатам диагностики сформированной организационной культуры принимаются решения относительно ее поддержки / развития или изменения.

Управление организационной культурой – это сложный многогранный процесс, содержание и особенности которого формируются в зависимости от многих составляющих: миссия и стратегия деятельности предприятия; «отношение» руководителей предприятия к концепции организационных ценностей; стадия жизненного цикла предприятия; приоритеты в векторе развития предприятия (внешняя адаптация / внутренняя интеграция); применяемые механизмы преодоления сопротивления изменений со стороны персонала; тип организационной культуры, выбранный в качестве приоритетного; подход к управлению деятельностью предприятия в целом (системный, процессный, функциональный и т. д.).

Вышеперечисленное формирует сложную систему взаимосвязей, находящихся в тесной зависимости друг с другом. Значимое изменение в любой из перечисленных составляющих должно сопровождаться корректировками общей системы управления организационной культурой предприятия.

Процесс управления организационной культурой требует постоянного контроля и изменений (при необходимости) со стороны общей системы управления деятельностью предприятия по результатам диагностики, организационной культуры с одной стороны и анализа, и оценки изменений факторов внешней и внутренней среды, оказывающих на нее влияние, с другой. Ключевыми ориентирами в управлении организационной культурой предприятия может быть достижение следующих результатов:

- формирование единых значимых ценностей для персонала предприятия;
- поддержка высокой вовлеченности персонала в общеуправленческие процессы формирования нефинансовых целей особой важности;
- децентрализация управленческих процессов;
- самоорганизация на всех функциональных уровнях выполнения задач;
- стимулирование и поощрение личной инициативы;

- развитие человеческих ресурсов;
- разработка эффективных механизмов разрешения конфликтов в коллективе;
- укрепление морально-психологического климата в коллективе;
- обеспечение высокой клиент-ориентированности;
- сохранение / расширение рыночных позиций предприятия;
- увеличение показателей прибыльности деятельности предприятия;
- укрепление социально-экономической стабильности и обеспечение долгосрочного устойчивого развития деятельности предприятия.

Центральное место в управлении организационной культурой занимает система ее диагностики. Основываясь на предложенных за последние несколько десятилетий отечественными и зарубежными учеными подходах [60; 88; 89; 187] и методиках диагностики организационной культуры, можно выделить наиболее популярные способы ее проведения.

1. Анализ соответствия организационной культуры конкретному типу. Преимущественно качественная оценка: соответствует /не соответствует. Среди недостатков способа – отсутствие комплексного подхода и невозможность оценить параметры организационной культуры.

2. Диагностика организационной культуры по методике Камерона – Куинна OCAI. Методика основана на разработанной авторами комплексной типологии организационной культуры (см. таблицу 1.3), которая позволяет не только определить действующий тип организационной культуры, но и измерить ключевые параметры организационной культуры и построить ее графический профиль (измерения «стабильность – гибкость», «внутренняя ориентация – внешняя ориентация»). Инструментом методики является анкета из шести вопросов с заданными альтернативами, которые необходимо оценить по 100-бальной шкале. Среди основных недостатков методик – сложность и неоднозначность в интерпретации вопросов анкеты и отсутствие взаимосвязи между организационной культурой и результативными показателями деятельности предприятия.

3. Диагностика организационной культуры с применением авторских методик на основе разработанной системой показателей, описывающих организационную культуру. Набор таких показателей не может быть универсальным, поэтому формируется исходя из целей и задач, на которые ориентирована организационная культура предприятия.

4. Диагностика организационной культуры на основе анализа взаимосвязи организационной культуры и результативности деятельности предприятия. Проводится на основе специально разработанных для этого моделей [24].

«Модель влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия (Д. Денисон) наиболее популярна среди аналогичных моделей. Исследование основано на оценке четырех характеристик организационной культуры: приспособляемость (адаптивность), миссия, последовательность (согласованность), вовлеченность, по мнению автора тесно связанных с эффективностью деятельности предприятия»[24]. Каждая характеристика описывается набором индексов, для оценки которых по результатам анкетирования проводится экспертная оценка и формируется профиль организационной культуры.

Популярность модели Д. Денисона обоснована рядом ее особенностей:

- универсальность (применима для оценки организационной культуры предприятий различной отраслевой принадлежности);
- комплексность (позволяет оценить степень направленности организационной культуры – внутренний и внешний фокус);
- достоверность (модель сформирована на основе исследований, проводимых в течение продолжительного временного отрезка).

Результаты анализа позволяют принимать управленческие решения относительно направленности деятельности предприятия, поведения персонала, воздействия на показатели эффективности и т. д.

Модель AGIL (Т. Парсонс), отражающая взаимосвязь между культурой и результатами деятельности предприятия через совокупность обязательных для выживания и развития деятельности предприятия функций. Автор исходил из

предположения, что ценности организации и в целом ее культура выступают основным инструментом реализации таких функций, а именно функция адаптации, достижения целей, интеграции и легитимность. Соответственно, если перечисленные функции реализуются и это положительно отражается на результативности деятельности предприятия, следовательно, управление организационной культурой является эффективным, а ее влияние на деятельность предприятия – положительным.

Модель «Конкурирующие ценности и организационная эффективность» (Р. Квин, Д. Рорбах), основанная на идеях Т. Парсонса. По типу модель является многомерной и позволяет провести оценку ценностей предприятия в трех измерениях:

- интеграция – дифференциация, отражающая степень контроля и гибкость в организации деятельности и принятии решений;

- внутренний фокус / внешний фокус отражает превалирующую ориентированность предприятия – внешние связи или организация труда и развитие персонала;

- «средства (инструменты) – результаты (показатели) отражает степень концентрации внимания на процессах и процедурах их реализации или итоговых результатах и показателях их измерения»[155].

Оценка организационной культуры в модели Квина–Рорбаха проводится с помощью анкетирования с заданной уровневой шкалой. Это позволяет использовать модель, в т. ч., как инструмент текущей диагностики организационной культуры предприятия.

«Модель влияния культуры на эффективность деятельности предприятия»[24] (Т. Питер, Р. Уотерман [24]) сформирована на основе изучения управленческой практики успешных американских компаний. Оценка проводится на анализе восьми признаков, описывающих организационную культуру предприятия: ориентация на действие; «лицом к потребителю»; самостоятельность и предприимчивость; производительность – от человека;



связь с жизнью, ценностное руководство; верность своему делу; простота фирмы, скромный штат управления; свобода и жесткость одновременно.

Ожидаемыми результатами диагностики могут быть определение доминирующего типа организационной культуры; определение уровня развития организационной культуры; выявление ее «слабых мест»; установление тесноты связи организационной культуры с прибылью и другими финансовыми показателями. Достижение запланированных результатов в разрезе отдельных параметров и уровня развития организационной культуры в целом отражает ее эффективность и, соответственно, эффективность управления ею.

Эффективность управления организационной культурой является сложной комплексной категорией, количественно (экономическая эффективность) и качественно (социальная эффективность) отражающая все стороны управления организационной культурой. Независимо от выбранного для оценки подхода в наиболее общем представлении эффективность управления организационной культурой определяются степенью ее соответствия миссии и стратегии деятельности предприятия.

Только при таком соответствии можно однозначно сделать вывод об эффективности организационной культуры как инструмента управления и эффективности процессов управления по ее формированию и развитию. Модели для анализа причинно-следственных связей результатов деятельности предприятия и организационной культурой предприятия; методики по оценке уровня организационной культуры и технологий управления ею; анализ организационной культуры на соответствие определенному типу и т. п., в первую очередь, позволяют диагностировать «слабые места» в ее формировании и развитии и не всегда позволяют сделать вывод эффективна или неэффективна организационная культура».

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что основные постулаты современных концепций управления основаны на важности социальных инноваций и инвестиций в человеческий капитал одновременно с технико-технологическим развитием предприятий; обеспечении координации действий

персонала через эффективные способы коммуникаций и их уважительное взаимодействие друг с другом; привлечение персонала к процессу принятия управленческих решений; ориентации персонала на решение функциональных задач новыми, нестандартными методами и способами. В той или иной степени, все это раскрывается в феномене организационной культуры предприятия. Однако реализуемость и эффективность перечисленного определяется, прежде всего, грамотностью управления организационной культурой в соответствии со множеством составляющих, среди которых особенности отраслевой деятельности предприятия, масштабы деятельности, стратегические цели, ориентиры и др.

### **1.3 Концептуальные основы функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия**

По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (далее – ВЦИОМ) «тревожность россиян на протяжении пяти лет, примерно с середины 2018 года, связана со «сложным социально-психологическим состоянием из-за пенсионной реформы, пандемии и специальной военной операции». Из-за этого «выросло девиантное поведение, снизилось деторождение», людям приходится прилагать больше усилий, чтобы «сохранить контроль над своей жизнью» и это «сильно снижает социально-психологический уровень жизни».

В таких условиях роль администрирования со стороны руководства, внимание профсоюзной организации и самоуправление коллективакратно увеличиваются в поддержании социально-психологического климата в коллективе, а гармоничное управление организационной культурой предприятия становится ключевой их задачей.

Организационная культура относится к одной из важнейших неотъемлемых характеристик каждого современного предприятия. Составляющие организационной культуры проявляются во всех бизнес-процессах – от устойчивых образов поведения до системы общеорганизационного взаимодействия и управления. Она зарождается одновременно с появлением предприятия, независимо от того, осуществлялось ее осознанное формирование или нет.

Организационная культура может иметь позитивное или негативное проявление (с точки зрения целей деятельности предприятия), ее невозможно одномоментно трансформировать или полностью отменить, ее можно только постепенно и последовательно изменять, и развивать. Для предприятий организационная культура – один из важнейших факторов имиджа и успешной деятельности в долгосрочной перспективе. Это определяет актуальность и рост внимания к вопросам ее управления.

Группировкой функций организационной культуры предприятия и раскрытием содержания занимаются такие ученые как: Э. Г. Шейн [150], Г. Л. Тульчинский и В. И. Терентьева [137], Г. П. Зинченко [51], А. В. Карпов, И. М. Скитяева и И. А. Ямщиков [62], М. М. Алексеева [10], Н. И. Клевец и В. М. Ячменева [65] и В. В. Ермолаев [44]. Они раскрывают функции организационной культуры с позиции специфичности деятельности предприятия.

Ермолаев В. В. [44] в своем исследовании провел глубокий анализ функций организационной культуры и пришел к выводу, что у большинства ученых к базовыми относят шесть функций, а именно: интегрирующая, охранная, регулирующая, адаптивная, мотивационная, имиджевая.

Следовательно, мы можем сделать вывод, что остальные функции такие как: маркетинговая, объединяющая, коммуникационная, диагностическая, мобилизующая, замещающая, образовательная, контрольная, инновационная, оценочная, управление качеством, ориентация на потребителя, регулирование партнерских отношений, приспособленческая, носят дуальный характер: с одной стороны – они являются производными от основных функция, с другой –

отражают специализацию основной деятельности предприятия и проявляются в профессиональных компетенциях персонала. Содержание функций управления организационной культурой предприятия представлено на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Функции, реализуемые руководством при управлении организационной культурой предприятия

Источник: составлено автором

Ввиду особой специфичности организационной культуры, как объекта управления, процесс управления имеет ряд особенностей:

– жизнеспособность организационной культуры и ее эффективность определяются степенью гармонизации внутренних и внешних отношений, направленных на достижение стратегических целей деятельности предприятия;

– организационная культура состоит в тесной взаимосвязи с миссией и стратегией предприятия. Эффективность организационной культуры предприятия, с одной стороны, зависит от степени ее сформированности в рамках миссии и стратегии предприятия. С другой стороны – для достижения максимальной результативности, основные процедуры в рамках управления организационной культурой должны быть зафиксированы в стратегии предприятия, а механизм управления – имманентно встроен в общую систему управления деятельностью предприятия;

– противоречивый характер организационной культуры, как объекта управления, который проявляется, с одной стороны, в необходимости ее поддержки через устоявшиеся традиции, нормы, убеждения; с другой стороны – в необходимости ее трансформации в соответствии с изменениями во внешней среде, постоянным усложнением условий ведения бизнеса, высокой социально-психологической напряженностью персонала по многочисленным разнородным факторам внешней среды и т. п.;

– результативность предмета управления проявляется через функции управления. Каждая из функций имеет свои особенности, но в совокупности они описывают общий процесс управления организационной культурой предприятия;

– управление организационной культурой реализуется на основе сочетания формального и неформального управления;

– управление организационной культурой – это длительный последовательный процесс, требующий пропорционального участия и вложений (финансового, организационного и социально-психологического характера) со стороны руководства предприятия, коллектива и профсоюзной организации.

Объектно-логическое (административное) управление организационной культурой основано на реализации общих функций управления (планирование, организация, контроль, диагностика и координация) относительно отдельных работников и функциональных подразделений предприятия как носителей организационной культуры и создателей прибавочной стоимости. Социально-психологическое управление направлено на управление работниками как духовной и эмоциональной личностью с собственной системой ценностно-ориентационных взглядов, а также группами работников, объединенных в функциональные подразделения и задействованных в бизнес-процессах предприятия. Управление осуществляется на основе функций мотивации, а также развития персонала, обучения, личного примера и наставничества.

В рамках управления организационной культурой, решаются задачи по формированию, поддержке и трансформации организационной культурой.

Первичные процессы в управлении организационной культурой связаны с ее формированием. Формирование организационной культуры представляет собой совокупность мероприятий по постановке целей и задач в области организационной культуры; разработке основных составляющих компонентов организационной культуры (поведенческих, ценностных, управленческих, организационных) и механизмов их взаимосвязей; подготовку ресурсной базы для управления организационной культурой (финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, инфраструктура и т. п.) с учетом миссии и стратегии деятельности предприятия. Также важно учитывать ценностные ориентации персонала.

Ожидаемый эффект формирования организационной культуры не будет достигнут, если транслируемые предприятием организационные ценности будут противоречить ценностям большинства членов его коллектива. Это может стать причиной роста конфликтности в коллективе, снижения производительности труда и, как следствие, нарушение устойчивости деятельности предприятия в целом.

Формирование организационной культуры представляет собой длительный, организационно сложный процесс, требующий высокого уровня

компетенций управленческого состава предприятия. Система управления деятельностью предприятия является запускающим механизмом формирования организационной культуры. Руководители всех уровней управления обязаны иметь глубокое понимание важности организационной культуры и широко демонстрировать полное разделение, заложенных в ней ценностей.

По результатам сформированности организационной культуры, разделении большинством членов коллектива основных ценностных ориентаций предприятия и полном соответствии типа и уровня развития организационной культуры миссии и стратегии деятельности предприятия управленческие процессы перестраиваются на поддержку и развитие организационной культуры. В случае нарушения одного из вышеперечисленных условий необходимы корректировка и изменение организационной культуры предприятия.

Поддержка организационной культуры реализуется через разработку, совершенствование и реализацию:

- методов отбора персонала;
- методов управления персоналом;
- механизмов мотивации персонала;
- системы коммуникаций на предприятии;
- программ социализации и адаптации персонала;
- систем онбординга – процесс предварительной подготовки нового сотрудника к адаптации к новой среде и оффбординга – процесс выхода сотрудника из предприятия);
- системы обучения персонала;
- системы оценки результативности действий персонала;

Направления трансформации организационной культуры предприятия формируются по результатам ее оценки. Трансформация организационной культуры является наиболее сложнореализуемой задачей в управлении организационной культурой предприятия, результат которой часто является непредсказуемым. Трансформация организационной культуры реализуется через смену ценностных, поведенческих, организационных и управленческих

компонентов организационной культуры. Ключевая роль в процессах трансформации организационной культуры, в первую очередь, принадлежит формальным и неформальным лидерам и степени их готовности транслировать в коллектив значимость будущих изменений организационной культуры.

Термин квалиметрия в науке появился в 1968 г. и был введен Г. Г. Азгальдовым «Квалиметрия – это наука, изучающая методы, способы измерения и количественной оценки качества объекта» [7]. Квалиметрия как наука тесно связана с другими науками, среди которых экономика, метрология, управление качеством, психология, стандартизация и т. д. Также квалиметрия связана с математикой и использует множество математических теорий. Главная цель квалиметрии заключается в разработке и совершенствовании методов, способов, инструментов, с помощью которых качество того или иного объекта, во-первых, могло быть представлено количественно; во-вторых, могло быть выражено единым интегральным числовым значением.

Квалиметрия – это наука, которая занимается измерением и количественной оценкой качественных характеристик объектов или процессов, связанных с деятельностью людей, т. е. дает возможность принимать, на основе полученных результатов, управленческое решение.

Конечной целью индексной квалиметрии «является разработка методики, с помощью которой организационная культура предприятия может быть выражена одним числом, характеризующим уровень удовлетворения ею с позиции коллектива или личных потребностей»[93]. В данном случае мы говорим о прикладной квалиметрии оценки качества конкретного набора мероприятий.

И в отечественной практике, и за рубежом для решения задачи оценки качества нередко используются методы, во многом схожие с методами, которые являются составляющими квалиметрии, но имеют другие названия. Как правило, при оценке качества эти методы дают менее точные результаты, а область их применения по сравнению с тем, что может обеспечить квалиметрия, намного уже.



Анализ источников [39; 55; 54; 68; 151; 153] позволил выделить принципы квалиметрии, которые наиболее часто встречаются на практике, к ним относят: декомпозицию, приоритетность, эталонность, неравнозначность, нормированность и многообразие методов диагностики.

**Принцип декомпозиции.** Для определения перечня признаков, свойств, характеризующих качество какого-либо объекта исследования, можно использовать метод экспертного оценивания.

**Принцип приоритетности.** В зависимости от цели исследования, свойств и признаков объекта исследования в процедуру оценки не включается весь перечень показателей, описывающих его. Отбор показателей осуществляется с помощью корреляционного анализа, который позволяет исключить взаимоисключающие, дублирующие друг друга показатели и показатели с низким уровнем социальной значимости.

**Принцип эталонности.** При реализации этого принципа формируется образ объекта исследования (обычно образ представляется в виде интервальной шкалы и описывается лингвистически. Необходимо обратить внимание на уровни представленного образа, важно, чтобы они были достижимыми.

**Принцип неравнозначности.** Учитывается то, что все признаки и свойства анализируемых показателей имеют одинаковую значимость. Следовательно, для каждого из них необходимо определить весовой коэффициент, для объективной оценки их качества.

**Принцип нормирования.** Каждый показатель имеет свой уровень сформированности, который отражается коэффициентом:  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$  и т.д. В рамках методики оценки все показатели приводятся к сопоставимому виду. Иными словами, нормируются на единицу.

**Принцип многообразия методов диагностики.** Для повышения объективности процесса оценивания одни и те же показатели качества целесообразно определять с помощью различных методов диагностики (наблюдение, тестирование, анкетирование и др.) и в разнообразных условиях; кроме того, целесообразно привлекать к оценке организационной культуры

предприятия всех заинтересованных сторон: работодателей, представителей коллектива и профсоюзную организацию.

По мнению Е. А. Соколовой, «в отличие от квалиметрической оценки качества продукции, при оценке уровня организационной культуры не существует четкого эталона для сравнения, но существует такое понятие, как «условное эталонное значение» или построение образа определенных процессов. Для количественной оценки уровня организационной культуры предприятия, в данном случае, необходимо знать «условно эталонное значение» этих показателей. Таким «условно эталонным значением» для оценки уровня организационной культуры предприятия, в нашем случае выступает шкала идентификации. Показатель любого уровня обобщения, кроме самого низового уровня, обуславливаются соответствующими показателями предыдущего иерархического уровня»[120].

Оценка пропорциональности выгод и вложений в развитие организационной культуры предприятия для заинтересованных сторон представляет собой функцию социальной полезности, которая показывает их оптимальность и возможность достижения максимума.

Задача оптимизации долевого участия в развитии организационной культуры предприятия решается с учетом ее социальной значимости или экономической выгоды для заинтересованных сторон. Решение такой «проблемы сведено к решению к многокритериальной задачи нелинейного программирования с использованием функции полезности и решается в два этапа, что увеличивает трудоемкость оптимизации»[65]. При этом решение задачи должно учитывать закон убывающей отдачи от вложений в развитие организационной культуры, как для заинтересованных сторон, так и для организационной культуры.

Функции полезности этой представляют собой зависимость уровня развития организационной культуры от доли вложений заинтересованных сторон. Их можно представить, как однофакторные производственные функции при ограниченном объеме используемого ресурса.

Однако, полезность для организационной культуры предприятия от вложений заинтересованных сторон в ее развитие можно правильно оценить только после того, как методика будет апробирована на конкретном предприятии. Это обстоятельство делает решение нашей задачи существенно неопределенной, так как в реальной ситуации нечеткими являются не только функции полезности заинтересованных сторон, но и функция полезности самой организационной культуры от участия в ее развитии руководства, коллектива и профсоюзов [92; 93].

Как известно, «задача математического программирования в нечеткой постановке имеет следующий вид:

$$X_0 = \arg \max_{X \in U} \min [w_n \mu_n(X)] , \quad (1.1)$$

где  $U$  – область допустимых решений задачи,

$\min_{X \in U} [w_n \mu_n(X)]$  – пересечение всех функций полезности задачи ( $n = 1, \dots, N$ ),

$w_n$  - весовые коэффициенты функций полезности задачи, нормированные на единицу:

$$\sum_n w_n = 1 \quad (1.2)$$

Тип функций полезности, используемых для описания предпочтений заинтересованных сторон, зависит от конъюнктуры рынка, стратегических и тактических мероприятий, реализуемых в рамках организационной культуры»[39; 65; 100].

Все заинтересованные стороны хотят максимизировать свои выгоды от вложений в развитие организационной культуры предприятия. Сделать это можно как за счет увеличения социальной значимости мероприятий организационной культуры, так и за счет социальной значимости долей заинтересованных сторон. Для решения задачи можно использовать как возрастающую  $S$ -образную, так и убывающую функцию полезности, которые можно описать выражениями (1.3):

$$Sd(x, a, B, p) = \begin{cases} 1, & x < a; \\ \exp\{-| (x-a) / B|^p\}, & x \geq a, \end{cases} \quad (1.3)$$

«где  $x$  – значение аргумента;

$a$  – точка начала убывания функций полезности;

$B, p$  – параметры для настройки функций полезности.

Возрастающая  $S$ -образная функций полезности может быть описана следующим образом (1.4)»[39; 65; 100]:

$$Su(x, a, B, p) = 1 - Sd(x, a, B, p). \quad (1.4)$$

«Функция принадлежности  $LR$ -типа описывается следующим выражением»[39; 65; 100] (1.5):

$$LR(x, A, a, b, B, p) = \begin{cases} \exp\left[-\left(\left|\frac{a-x}{A-a}\right|^p\right)\right], & x < a; \\ 1, & a \leq x \leq b; \\ \exp\left[-\left(\left|\frac{x-b}{B-b}\right|^p\right)\right], & x > b. \end{cases} \quad (1.5)$$

В (1.3 – 1.5) параметры настройки функций полезности должны удовлетворять неравенству  $A < a < b < B; p \geq 2$ .

Графически функция принадлежности выглядит, как представлено на рисунке 1.4.

Применение функции социальной полезности к решению задачи оптимизации вложений в развитие организационной культуры предприятия и получения выгод заинтересованными сторонами открывает возможности для учета социальной значимости самых разных интересов для руководства, коллектива и профсоюзов.

Основными участниками и заинтересованными сторонами процесса управления организационной культурой предприятия выступают:

1) Руководство предприятия, регламентирующее вопросы администрирования социально-трудовых отношений.

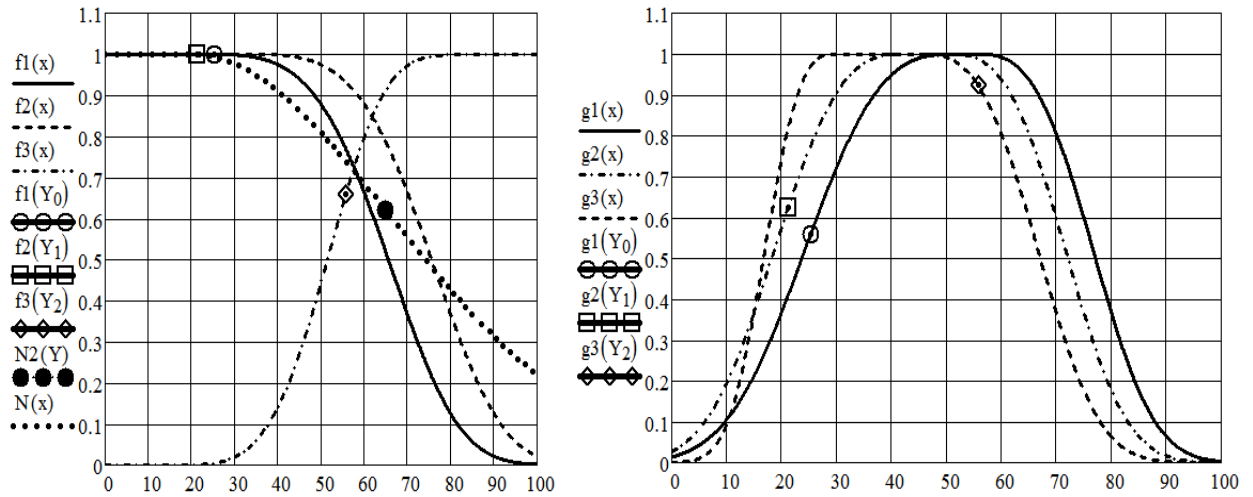


Рисунок 1.4 – Функция социальной полезности заинтересованных сторон

Источник: [16, 19]

2) Коллектив, осуществляющий самоуправления социально-трудовыми отношениями.

3) Профсоюзная организация, обеспечивающая правовое сопровождение социально-трудовых отношений.

Результативность и эффективность управления организационной культурой предприятия раскрывается в понятии гармоничного управления организационной культурой.

По мнению В. П. Шенягина, «гармоничный подход занимает достойное место в теории управления и в когнитивном управлении цифровой экономикой, характеризующейся высокой интенсивностью использования больших массивов данных в производственно-технологических процессах и системах управления.

Гармоничный подход должен занять достойное место в ряде направлений устойчивого социально-экономического развития триад таких как: «государство-общество-бизнес», «экономика-экология-социум», «работодатель-коллектив-профсоюзная организация» и ряде других процессов кросс-функционального взаимодействия, которые требуют пропорциональности отношений и соразмерности вложений и выгод»[152].

Следовательно, нам необходимо учитывать «законы системной гармонии и в рамках теории гармонии и системного управления придерживаться следующих правил, а именно:

- 1) закон целостного или закон размера, базирующегося на металлических  $s$ -пропорциях;
- 2) закон масштабирования, основанный на корневых  $r$ -пропорциях;
- 3) закон согласования масштаба и размера на базе дробных  $f$ -пропорций;
- 4) закон сохранения единицы на основе золотой пропорции» [152; 153].

Ряд ученых, среди которых: И. П. Дежкина, Г. А. Поташева [39], А. И. Иванус [55; 54], В. П. Шенягин [151; 152; 153], О. С. Красова, Ю. А. Петрова [68], А. М. Жемчугов [46], В. М. Ячменева [161] считают, что «гармоничный менеджмент еще не оформился» [152] как наука, поэтому представить его как самостоятельную классическую теорию не представляется возможным. Однако, по их мнению, даже те не большие исследования, что существуют в управлении указывают «на наличие в них признаков гармонии и свидетельствуют о соразмерности в пропорциях бизнес-процессов, что существенно усиливает адаптационные свойства предприятия, обеспечивают его стабильное эффективное функционирование и устойчивое социально-экономическое развитие благодаря структурной трансформации на новом качественном уровне» [152].

По мнению В. П. Шенягина «классическая оптимизация параметров деятельности предприятия, являющаяся основой контура оптимального управления, разработана весьма основательно, до практического уровня множества автоматизированных систем управления, а вот, гармоничная оптимизация находится в стадии зарождения, будучи новой и мало изученной идеей не только в экономических, но и социальных областях знаний» [151]. Он считает, что «принципы, параметры и механизмы гармоничного менеджмента базируются лишь на соотношениях золотой пропорции. Однако механизм оптимизационного и гармоничного управления предприятием, включающий

экономико-эколого-социальные составляющие, вправе базироваться на иных гармоничных соотношениях»[151; 153].

Жемчугов А. М. утверждает, что «гармония не означает равенства сторон. Сторона, вкладывающая в совместный результат больше капитала, интеллекта и труда, должна получать и, соответственно, большее вознаграждение. Равенство – это частный случай, и возможен он только в самых малых организациях. Общность интересов и целей автоматически формирует организационную культуру, направленную на достижение целей организации (рациональную культуру). Однако совместная деятельность людей связана и с экспрессивными моментами: моральный климат, отношения внутри организации, духовный мир – это также необходимые атрибуты эффективного предприятия»[46].

Красова О. С. и Петрова Ю. А. в своем «исследовании пришли к выводу, что нельзя подменять «гармонию», по смыслу и содержанию, «правильной мотивацией». Гармония – это осознанная совместная деятельность сторон по достижению общей цели, в которой все стороны являются партнерами»[68]. «Когда ваши сотрудники почувствуют себя в определенном смысле партнерами по бизнесу, то повысят качество своего труда, уменьшат потери материалов и времени. И сделают это не вследствие некоего золотого правила, а по причине общности своих интересов... Любая ситуация выходит из-под контроля, если не согласованы интересы. Основа контроля покоится на саморегулирующихся и самоуправляющихся индивидуумах и группах, которые признают общие интересы и контролируют выполнение своих заданий в достижении целей»[68].

Наиболее интересными для нас, в исследованиях Шенягина В. П., представляются «вурфные отношения» в структуре капитала и факторах экономико-эколого-социальной компании»[151; 153]. «Вурфные пропорции позволяют, следовательно, выявить конформно симметричные группы, иными словами, группы родственных отношений с единым исходным началом. Обычные двучленные пропорции показывают лишь различия, вурфные пропорции – общность некоторого множества трехчленных соотношений. Исследования проявлений гармонии в экономике базируются на ее

систематизации путем разобщения наиболее общего математического выражения с последующим обобщением на своем уровне. Систематизацию целесообразно осуществить также посредством математического описания различных процессов, в т. ч. виртуальных, которые приводят к системе уравнений, общих для них» [151; 153].

Для ясности понимания гармоничного управления организационной культурой приведем ряд авторских определений таких как «организационная культура предприятия», «управление организационной культурой», «функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия», «гармоничное управление организационной культурой предприятия».

Мы представляем, «организационную культуру предприятия» – как систему подходов и инструментов стратегического управления деятельностью предприятия, основанную на применении совокупности общих уникальных представлений (ценностных, поведенческих, организационных, управленческих), разделяемую большинством членов его коллектива и, направленную на устойчивое социально-экономическое развитие деятельности предприятия.

Управление организационной культурой – это перманентный циклический процесс ее формирования, поддержки и изменения, масштаб, глубина, новизна и длительность которого будет определяться потребностями внутренней интеграции и внешней адаптации в соответствии со стратегическими и тактическими целями предприятия по достижению его устойчивого социально-экономического развития.

Функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия – это многоуровневый процесс гармоничного управления, отражающий пропорциональность выгод и вложений в развитие организационной культуры заинтересованных сторон относительно реализации комплекса стратегических мероприятий, направленных на укрепление благоприятного климата в коллективе, стабильности кадрового



обеспечения и устойчивого социально-экономического развития предприятия.

Гармоничное управление организационной культурой предприятия – это процесс, направленный на соблюдение соразмерности вложений в развитие организационной культуры и пропорциональности выгод заинтересованных сторон (работодателя, коллектива, профсоюзной организации).

Проведенные исследования дают нам право обобщить полученные результаты и представить их в виде модели гармоничного управления организационной культурой предприятия (рисунок 1.5).

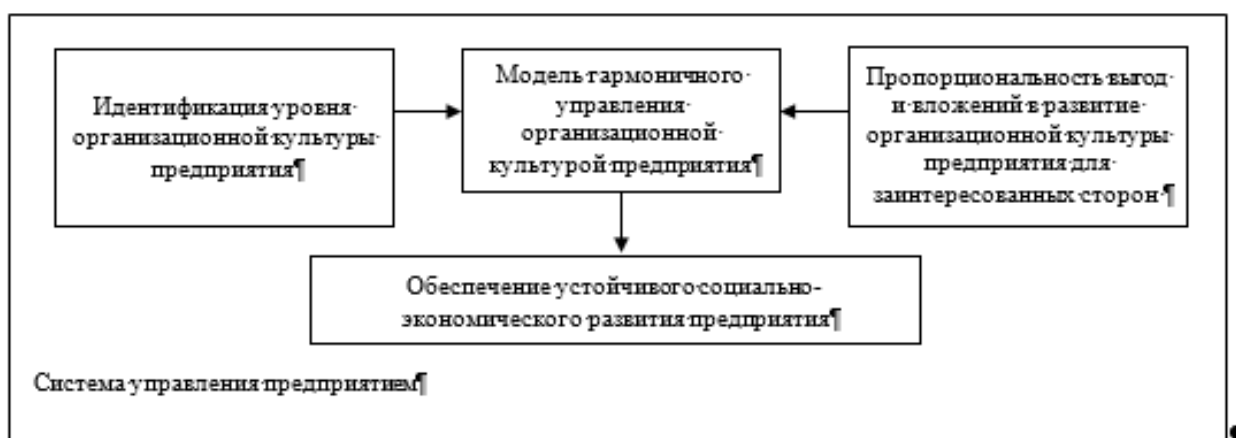


Рисунок 1.5 – Концептуальное представление функционально-ориентированной модели гармоничного управления организационной культурой предприятия, имплементированной в систему ее управления

Источник: составлено автором

Для организационной культуры стремление к «гармонии – это процесс достижения максимальной эффективности за счет вовлечения в управление ею таких заинтересованных сторон и такого соотношения их ресурсов, которые позволили бы получить максимальный синергетический эффект» [152].

Шенягина В. П. в своих исследованиях предлагает придерживаться следующих принципов:

«1. Принцип планирования: каждое мероприятие организационной культуры должно иметь свой сценарий, смету и обоснование социальной значимости.

2. Принцип координации: каждый из заинтересованных сторон должен следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и согласовывать соответствующие коррективы в пропорции ресурсов, необходимых для реализации мероприятий.

3. Принцип ограничения: набор и пропорции ресурсов организационной культуры должны быть ограничены настолько, чтобы обеспечивалось оптимальное управление ими. Существуют локальные нормы и общепринятые правила, которые разработаны на основе научных исследований и организационного опыта по реализации мероприятий организационной культуры предприятия.

4. Принцип согласования: все ресурсы организационной культуры предприятия должны соответствовать друг другу по основным характеристикам (стоимостным, качественным и иметь социальную значимость).

5. Принцип полноты: организационная культура предприятия должна выполнять весь набор, предписанных ей функций, независимо от количества вовлеченных заинтересованных сторон»[152].

Некоторые ученые считают, что «принцип гармонии служит ключом к построению оптимальных организационных конструкций организационной культуры предприятия, обеспечивающих наилучшую ее эффективность, направленную на воспроизводство рабочей силы за счет гармонизации отношений заинтересованных сторон.

Необходимо определить некоторые критерии:

1) микроэкономические пропорции, соответствующие принципу гармонизации управления организационной культурой предприятия;

2) условия взаимодействия участников организационной культуры предприятия соответствуют гармоничным пропорциям, по образу и подобию соответствующим свойствам золотой пропорции;

3) степень влияния администрации, коллектива и профсоюзной организации на формирование и поддержку принципа гармонии;

4) способность организационной культуры предприятия самостоятельно поддерживать гармоничные пропорции и обеспечивать наиболее эффективное ее развитие как системы в целом на основе синергетики и теории о самоорганизации»[93; 152].

Следовательно, гармоничное управление организационной культурой предприятия – это процесс выстраивания согласованных взаимоотношений заинтересованных сторон в развитии организационной культурой предприятия, основанных на принципах соразмерности и объективности.

Конечной общей целью реализации модели гармоничного управления организационной культурой предприятия является обеспечение устойчивого социально-экономического развития предприятия.

## **Глава 2 Формирование функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия**

### **2.1 Анализ факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия**

Важной задачей управления любым объектом является анализ факторов различной этимологии, влияющих на его функционирование. Рассматривая организационную культуру как специфический объект управления в рамках функционально-ориентированного подхода, необходимо понимать, что именно организационная культура при ее имплементации в систему управления предприятия способна преодолеть основной недостаток вышеупомянутого подхода – автаркию подсистем, что приведет к трансформации функционального подхода в функционально-процессный как наиболее отвечающий современным требованиям рынка.

На сегодняшний день на отечественных предприятиях перспективным представляется использование организационной культуры как инструмента для коренного преобразования преимущественно исполнительского стиля деятельности руководителей и работников через формирование организационной культуры – это формирование и использование интеллектуального потенциала как индивида, так и коллектива в целом.

Результаты исследований демонстрируют, что организационная культура является специфичной для каждого предприятия, даже одной и той же отрасли, и сферы деятельности, однако это не препятствует применению классических функций управления, сформулированных А. Файолем, при этом их содержание,

используемые инструменты и методы будут адаптированы под специфику анализируемого объекта.

Прежде, чем перейти к анализу факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия, необходимо решить базовый вопрос – возможно ли в принципе управлять культурой. По этому поводу в современных научных исследованиях по данной проблематике четко прослеживаются два противоречащих друг другу подхода – атрибутивный и феноменологический.

Атрибутивный подход базируется на признании организационной культуры в качестве атрибутивной характеристики предприятия, в связи с чем существует возможность и необходимость влиять на ее формирование и развитие. Данный подход предполагает перманентный поиск и выявление возможных формализованных инструментов управления организационной культурой.

Феноменологический подход считает, что организационная культура — это феноменальное явление, специфичное и многообразное, поэтому целенаправленное воздействие на нее невозможно вследствие значительных трудностей в изучении и «измерении». Логично, что разрабатывать и применять формализованные инструменты для управления чем-то непознаваемым бесполезно.

На наш взгляд, решение противоречия между двумя вышеописанными подходами возможно на основе их симбиоза, что дает основание сформулировать следующее определение: организационная культура — это специфический объект, уникальная атрибутивная характеристика конкретного предприятия, разделяемая и поддерживаемая большинством его работников, особенностью которой является способность как воспринимать управленческое воздействие, так и самопреобразовываться путем адаптации к изменяющимся внутренним и внешним условиям, что позволяет имплементировать ее в систему управления предприятием для достижения его устойчивого социально-экономического развития за счет преодоления ограничений функционального подхода и трансформации его в процессный подход. Упомянутые экзо- и

эндоусловия представляют собой не что иное, как факторы различной этимологии, степени и направленности влияния.

Кроме того, немаловажным является тот факт, что процессы управления организационной культурой предприятия определяются степенью управляемости ее элементов. К управляемым элементам организационной культуры относятся ценности нормы, принятые на предприятии; обычаи, традиции, обряды; коммуникационная система и язык общения; внешний вид персонала; взаимоотношения между людьми; обучение и мотивация работников и пр. Данные элементы различны по степени управляемости, однако все они способны изменяться под воздействием управляющей системы.

При управлении организационной культурой предприятия также необходимо обязательно учитывать и неуправляемые ее элементы – как индивидуальные (например, отношение человека к работе), так и коллективные (например, менталитет), воздействовать на которые практически невозможно. Таким образом, наблюдается интересный парадокс: сама структура объекта управления является фактором, влияющим на специфику управления им.

Своевременность и правильность изменений организационной культуры сами становятся факторами достижения устойчивого социально-экономического развития предприятия. Т. к. основой любого развития являются изменения, то руководство предприятия с помощью управления, в том числе его организационной культурой, должно создавать благоприятные условия для адекватной реализации изменений.

Организационная культура предприятия формируется в процессе внутренней интеграции и преодоления трудностей адаптации к внешним условиям, что дает основания совершенно legitimately утверждать про наличие факторов, влияющих на управление ею, прежде всего, на формирование и изменения.

Также при анализе факторов влияния на управление организационной культурой предприятия следует учитывать и такую ее специфическую черту, как

возможность формирования как спонтанно (под влиянием факторов внешней среды), так и осознанно (на основе стратегии развития предприятия).

На наш взгляд, формирование организационной культуры неосознанно, спонтанно связано с риском затягивания данного процесса во времени и получения конечных параметров организационной культуры, которые будут частично либо полностью не соответствовать внешним условиям и стратегическим планам руководства предприятия.

Негативным последствием формирования организационной культуры подобным образом также выступает превалирование индивидуальных целей над общими, т. е. уже упомянутая автаркия подразделений, препятствующая эффективному достижению устойчивого социально-экономического развития предприятия в кратко- и долгосрочной перспективе. Это объясняется низким адаптационным потенциалом организационной культуры, при котором в отсутствие декларации общих для предприятия целей и действий по согласованию общефирменных и индивидуальных целей отдельные функциональные подсистемы будут вынуждены заниматься реализацией собственных целей в заданных условиях. Минимизация риска автаркии подсистем предприятия возможно только при условии планомерной и управляемой деятельности по формированию и последующему развитию организационной культуры.

Задачами анализа факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия, являются:

- группировка факторов по уровням иерархии экономической системы для наиболее полного отражения их воздействия на изучаемый объект управления – организационную культуру;

- оценка степени и направленности их влияния с целью определения набора инструментов, способов и методов, с помощью которых возможно формирование и последующее развитие организационной культуры предприятия, наиболее адекватной современным динамично изменяющимся рыночным условиям и максимально адаптированной к ним.

Прежде, чем перейти к анализу факторов, влияющих на управление организационной культурой, считаем целесообразным дать определение сущности понятия «управление организационной культурой», учитывая специфику его субъекта.

Одним из важных аспектов, который необходимо учесть в процессе исследования факторов, влияющих на управление организационной культурой, — это соотношение ее так называемых статики и динамики.

Статика организационной культуры проявляется в наличии определенных ее качественных и количественных параметров, которые можно выявить и оценить в конкретный период времени. Такими параметрами выступают, например, ценности и нормы; нормы поведения работников; их лояльность и преданность; культура обслуживания и т. д.

Динамику же организационной культуры следует рассматривать как последовательные изменения ее статических состояний во времени под действием внешних и внутренних факторов.

Рассматривая феномен организационной культуры, можно утверждать, что она характеризуется относительной устойчивостью, однако также очевидна диалектика традиций и нововведений. Структура организационной культуры (ее статика) и динамика развития деятельности предприятия, определяющая и динамику оргкультуры, определяет необходимый по отношению к последней тип управленческого воздействия: формирование (для вновь созданных предприятий), поддержку или изменение, вплоть до намеренного ее разрушения. Изменение организационной культуры рассматривается в разрезе масштаба, глубины, длительности и новизны [108].

Что же касается управления организационной культурой, то, на наш взгляд, заслуживают внимания следующие подходы.

Так, под управлением организационной культурой промышленного предприятия Н. В. Алексеенко и П. В. Егоров понимают систему, «в которой объединены все процессы, ведущие к изменению состава, свойств, структуры связей и отношений, составляющих элементов производственно-экономической



системы: инновационные процессы, экономический рост предприятия, реинжиниринг бизнес-процессов предприятия, процессы реструктуризации и приватизации предприятия, процессы кризисного развития и антикризисного управления предприятием, что позволяет осуществить количественные и качественные изменения во всех функциональных сферах производственно-экономической системы» [43].

Другой аспект управления организационной культурой подчеркивает Ю. Д. Красовский, который под управлением организационной культурой понимает «высший уровень профессионального мастерства руководителя, в котором его искусство вести персонал к успеху в выполнении наиболее сложных задач оптимально сочетается с использованием научных методов» [69]. Данная трактовка в качестве основного и единственного субъекта управления организационной культурой предприятия определяет руководителя, который использует свою власть и влияние для выбора типа оргкультуры и, как следствие, те инструменты, методы и подходы, которые, по его мнению, наиболее соответствуют ее специфике. Таким образом, руководитель при формировании и изменении организационной культуры не учитывает элементы организационной культуры (установки, правила, нормы и ценности работников), а действует авторитарно, исключительно на основании своих индивидуальных представлений.

В работе «Методология диагностики и принятия управленческих решений в системе организационной культуры предприятия» [11] под «управлением организационной культурой» понимается сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней. Это может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание, или изменение культуры» [11].

По мнению М. Армстронга: «управление и развитие организационной культуры – это выработка представления о том, какой должна стать организация» [14]. Однако данное определение является слишком общим и может быть в равной степени применимо к другим процессам.

Некоторые авторы, например, Н. Д. Гуськова [38], рассматривают управление организационной культурой как управление ее формированием, выделяя два отличающихся друг от друга направления деятельности:

- 1) первичное формирование оргкультуры при создании предприятия;
- 2) совершенствование, развитие организационной культуры.

Ряд ученых рассматривает управление организационной культурой как процесс управления ее развитием. Например, С. Д. Резник понимает «развитие организационной культуры как совокупность организационно-экономических мероприятий по управлению ею» [107].

Заслуживает внимания точка зрения О. Г. Тихомировой, которая выделяет «три взаимосвязанных аспекта при формировании и развитии организационной культуры: функциональный аспект (определение ее основных функций); элементный аспект (выделение элементов, необходимых для реализации функций, а также соответствующего элементного (ресурсного) обеспечения); организационный аспект (создание структуры системы управления организационной культурой и разработка механизма реализации ее функций, установление связей и отношений между элементами)» [129]. На наш взгляд, данный подход охватывает основные составляющие процесса управления организационной культурой предприятия.

С точки зрения специфики организационной культуры как объекта управления можно отметить определение К. Кемерона: «стратегическое управление организационной культурой – это моделирование эффективной организационной культуры для реализации стратегических целей и задач организации и последовательное формирование трудового коллектива в соответствии с параметрами заданной модели посредством специфических управленческих приемов» [166]. Однако на наш взгляд, оно рассматривает процесс управления организационной культурой как построение модели, что ведет к возникновению ряда недостатков, свойственных моделированию. Кроме того, не ясны критерии эффективности организационной культуры.

Подводя итог, можно выделить три основных подхода к исследованию проблематики управления организационной культурой предприятия (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Основные подходы к исследованию проблематики управления организационной культурой предприятия

Источник: составлено автором по материалам [122; 129; 135; 149]

Таким образом, рассмотренные выше подходы к трактовке сущности управления организационной культурой предприятия, на наш взгляд, можно отнести к рассматриваемому понятию, несмотря на некоторые их особенности.

При этом можно утверждать, что процессы в рамках управления организационной культурой (ее формирование, поддержка и изменение) коррелируются с этапами развития предприятия, а потому содержание процессов в рамках управления организационной культурой очевидно будет существенно отличаться на каждой конкретной стадии его жизненного цикла. Как справедливо отмечают некоторые ученые [86; 87; 91; 111], в основе подобного ограничения лежат цель осуществления любого воздействия на организационную культуру, факторы влияния на эффективность управления ею и закономерности ее развития.

Управление организационной культурой предприятия должно базироваться на определенных принципах, которые позволяют более четко осуществлять данный процесс (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Принципы управления организационной культурой предприятия

Принцип	Характеристика
Принцип соответствия организационной культуры элементам системы управления	Обязательно осуществление оценки и учета сформированной на предприятии оргкультуры при разработке и реализации стратегических изменений
Принцип целенаправленности	Управление организационной культурой должно быть гармонизировано с целями и задачами предприятия (организации) и должно способствовать целенаправленному достижению организационных целей при наиболее благоприятных организационно-технических и социально-экономических условиях
Принцип системности	Организационная культура представляет собой систему, поэтому управление ею должно осуществляться с учетом взаимосвязи и взаимозависимости ее элементов
Принцип мониторинга и контроля	Постоянный мониторинг и контроль за развитием организационной культуры должны стать основой для внесения корректировок в процесс управления ею в режиме реального времени с целью достижения тактических и стратегических целей устойчивого социально-экономического развития предприятия с максимальной эффективностью
Принцип приоритета ценностей	Перед разработкой и реализацией мероприятий по развитию оргкультуры необходимо четко определить приоритетные на данный момент времени ценности, т. к. они являются ядром организационной культуры
Принцип соответствия индивидуальных и общих ценностей	Организационная культура предприятия считается сформированной тогда, когда ее ценности разделяет большинство его работников, т. е. в случае гармонизации ценностей индивида с общими целями предприятия
Принцип направленности на инновации	При управлении организационной культурой необходимо выделить наиболее важные для реализации инновационных решений в различных сферах деятельности предприятия ценности, что позволит объединить коллектив для решения поставленных задач и минимизировать сопротивление изменениям
Принцип адаптивности организационной культуры к эндо- и экзогенным изменениям	Постоянное совершенствование организационной культуры с учетом влияния внешних и внутренних факторов за счет ее динамичности (скорости реакции на изменения различной этимологии) и гибкости (способности преобразовываться под влиянием эндо- и экзогенных факторов)

Источник: составлено автором

Предприятие как открытая социо-эколого-экономическая система функционирует в определенной социально-экономической и организационно-правовой среде, факторы которой влияют на деятельность предприятия, его организационную культуру и процесс управления ею. Важным условием развития организационной культуры на предприятии является баланс положительных и отрицательных последствий как внешних, так и внутренних факторов на основе их определения, оценки и учета.

Процессы управления организационной культурой будут различаться для вновь созданного и уже существующего предприятия. Учитывая данное обстоятельство, на процесс формирования ее организационной культуры влияют определенные факторы. Наиболее известной является их классификация, предложенная Э. Шейном (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Факторы, влияющие на формирование организационной культуры предприятия в рамках управления ею

Источник: сформировано автором по материалам [150]

Управление организационной культурой зависит от среды, в которой осуществляет деятельность предприятие, и от внутренних факторов. Различные учены выделяют различный перечень внешних и внутренних факторов, нередко излишне расширяя его, аргументируя это тем, что подобная детализация даст

возможность осуществить наиболее оптимальное и адекватное сложившимся условиям управленческое воздействие на организационную культуру предприятия.

Мы согласны с утверждением, что влияние факторов внешней среды на управление организационной культурой предприятия имеет объективный характер. На наш взгляд, оптимальным будет придерживаться классического подхода к классификации экзогенных факторов, выделяя факторы среды косвенного и прямого воздействия.

Среди факторов косвенного воздействия необходимо отметить экономические, общественно-политические и социальные факторы; научно-технический прогресс; культурные и религиозные факторы и пр. К факторам прямого влияния относятся деловые партнеры, конкуренты, потребители, поставщики, государственные органы, финансовые институты и т. д.

Учитывая, что организационная культура основывается, с одной стороны, на абстрактных и возвышенных идеалах для повышения энтузиазма работников для достижения поставленных руководством целей и принятия вводимых ценностей, а с другой – на отслеживании реальной обстановки на предприятии, поэтому руководство должно четко понимать, что без учета взаимного влияния экзо- и эндогенных факторов управление организационной культурой будет неэффективным. Важно осуществить грамотную классификацию таких факторов, выделяя различные их виды, проводить постоянный мониторинг и оценку их динамики для своевременной и адекватной реакции на возникающие угрозы и возможности.

Очевидно, что внутренние факторы обусловлены особенностями внешней среды предприятия, а внутренние факторы, преимущественно определяющие особенности организационной культуры и процесса управления ею, в свою очередь формируют специфику деловой среды на мезо-, макро- и мегауровнях экономической системы.

Если рассматривать исследования факторов, влияющих на организационную культуру и управление ею, то можно сделать вывод об

отсутствии единого подхода к их классификации. Одни исследователи выделяют укрупненные группы таких факторов, отдавая предпочтение их классическому делению на факторы внешней и внутренней среды, другие же приводят более детальную классификацию, включая в нее множество критериев и признаков. Оба подхода, на наш взгляд, равноприменимы и их выбор зависит от специфики конкретного исследования и задач, которые стоят перед аналитиком.

Систематизируя подходы, представленные в научных исследованиях, можно выделить следующее.

Так, В. М. Ячменева и В. Д. Тарасюк [163] выделяют факторы внешней среды, к которой относят макросреду (национальный и институциональный факторы; научно-технический прогресс) и микросреду (деловые партнеры; собственники и инвесторы; конкуренты), а также факторы внутренней среды функционирования предприятия (личность руководителя; уровень компетенции персонала, размер, сфера деятельности и этап жизненного цикла предприятия; используемые технологии).

На наш взгляд, спорным моментом является отнесение всех клиентов предприятия к деловым партнерам, т. к. в этом случае мы учитываем только реальную клиентеллу, оставляя без внимания потенциальных потребителей продукции и услуг, что может быть рискованно особенно для предприятий, находящихся на ранних стадиях своего жизненного цикла. Учет всех категорий клиентов позволяет адаптировать организационную культуру предприятия под их потребности, что позволит более гибко реагировать на изменения рыночного спроса, тем самым повышая уровень экономической эффективности предприятия (организации). На наш взгляд, целесообразнее к деловым партнерам отнести инвесторов, главной целью которой является максимизация их благосостояния.

Кроме того, к факторам внутренней среды недостаточно относить исключительно уровень компетентности персонала. В современных рыночных условиях немаловажное значение для организационной культуры и управления ею имеет степень лояльности персонала к своему предприятию. Это обусловлено

тем, что, как правило, конкуренты в определенной сфере деятельности имеют практически аналогичное оборудование и сырье и отличаются только используемыми технологиями, а также способами организации работы. Они становятся конкурентным преимуществом только в том случае, когда не только разрабатываются и применяются для условий конкретного предприятия, но и охраняются, и полностью реализуются собственным персоналом, что невозможно без наличия высокого уровня его лояльности.

Таким образом, для обеспечения статической и динамической устойчивости предприятия необходимо сочетание инновационных технологий и наиболее компетентных, способных и лояльных работников, что позволит продуктивнее использовать материальный фактор производства и более быстрыми темпами осуществлять его модернизацию.

В работе [119] также выделены факторы внешней и внутренней среды, влияющие на организационную культуру предприятия и процесс управления ею.

К основным факторам внешней среды отнесены отраслевые факторы, национальная культура и менталитет, инвестиционный климат, законодательство, международная ситуация, научно-технический прогресс, причем утверждается, что влияние факторов внешней среды имеет объективный характер. Экономический аспект организационной культуры охватывает практически все сферы социально-экономической жизни, который получив импульс к развитию, влияет на качество и динамику внешних изменений в области экономики.

Также автор вышеуказанного исследования утверждает, что «анализ факторов внутренней среды является одним из первых этапов процесса формирования и развития организационной культуры, т. е. по сути управления ею. Среди основных факторов внутренней среды, которые влияют на организационную культуру предприятия и управление ею, выделены собственники, внутренняя ситуация, численность персонала предприятия, фаза жизненного цикла предприятия, состояние финансирования, уровень образования работающих» [123, С. 3]. Отмечается, что исследование внутренних



факторов развития организационной культуры на предприятиях позволяет выделить ключевые факторы, влияющие на эффективную деятельность, которые присутствуют в практической деятельности любого предприятия. В связи с этим становится объективным формирование и развитие интегрированной организационной культуры, определяющей ключевые параметры организационного развития на предприятии, и позволяет обоснованно выбирать направления и принципы совершенствования управления производственной и социально-экономической системами [123, С. 9].

Трушкин Е. В. провел перегруппировку системы внутренних факторов, «влияющих на изменение организационной культуры и управление ею, выделив при этом две группы»[135, С. 65]:

1) так называемые «гигиенические» факторы, которые являются необходимыми, но недостаточными для изменений организационной культуры в желаемом направлении. Они лишь формируют предпосылки для позитивных изменений, однако их реализация на практике определяется конкретными условиями, сложившимися на данный период. К таким факторам относятся система ценностей высшего руководства и персонала; личность, стиль поведения и отношение к работе руководителя, его реакция на критические ситуации, конфликты; стимулирование и мотивация персонала; интерьер и экстерьер помещений; символы, лозунги, легенды и т. д.;

2) факторы-стимулы стратегических организационных изменений (цели и задачи, технологии, организационная структура, размер производственных систем и пр.).

Факторы обеих групп необходимо использовать совместно, т. к. только «гигиенические» факторы, создающие благоприятный климат изменения организационной культуры, не приводят к желаемым результатам, а ориентация на использование только второй группы факторов не позволяет коснуться фундаментальных основ организационной культуры [166].

По мнению Дмитриевой Ю. П. [41], факторы, которые влияют на управление организационной культурой предприятия, целесообразно

объединить в три группы (первые две группы относятся к факторам внутренней среды): личностно-поведенческие факторы (связаны с личностными и поведенческими особенностями руководителей и персонала предприятия, определяют систему ценностей и внешние проявления организационной культуры); структурно-нормативные факторы (обусловлены структурой, целями и сложившейся нормативной практикой предприятия; становятся элементами его оргкультуры через закрепление в сознании персонала); внешние факторы (все, что находится во вне предприятия и влияет на формирование его системы ценностей). На наш взгляд, такая группировка факторов внешней среды, в которой выделены клиенты как основная сила, влияющая на управление организационной культурой предприятия, наиболее соответствует специфике исследуемого феномена.

Интерес вызывает классификация факторов, предложенная А. Е. Стекловой [123], которая выделяет 12 критериев, по которым можно осуществлять распределение факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия: субъект влияния; направления деятельности; уровень общности, которая их формирует; объект воздействия; уровень участия субъекта; степень контроля; степень участия в формировании (создании) факторов; уровень затрат; характер влияния на организационную культуру; степень отдачи инвестиций в формировании факторов; срок воздействия; период воздействия (Приложение А).

Данная классификация является детальным представлением факторов различных типов и этимологии, влияющих на организационную культуру и процесс управления ею, что позволяет осуществить их идентификацию и оценку текущего уровня, а также разработать и реализовать адекватную полученным результатам систему мер по совершенствованию ситуации в данной сфере.

По нашему мнению, разделение факторов, влияющих организационную культуру и процесс управления ею, на внешние и внутренние является наиболее логичным и отвечающим требованиям современной управленческой науки.

Целесообразным представляется также разделить данные факторы по направлению их влияния на позитивные и негативные (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Позитивные и негативные факторы, влияющие на процесс управления организационной культурой предприятия

Позитивные факторы	Негативные факторы
Национальный характер, менталитет	Национальный характер, менталитет
Изменение поло-возрастной структуры общества и, как следствие, рынка труда	Изменение поло-возрастной структуры общества и, как следствие, рынка труда
Развитое законодательство, понимание необходимости принятия новых законодательных актов, отвечающих современным требованиям	Неправовые условия хозяйствования, следствием чего является систематическое нарушение законов и правил, привычка обходить соответствующие правила и нормативно-правовые акты
Национальные традиции формирования организационной культуры	Отсутствие национальной традиции формирования организационной культуры, копирование моделей оргкультуры и методов управления ею у других стран без учета национальной специфики
Эффективные международные связи, стремление к выходу предприятий на международные рынки при обеспечении максимально возможного экономического суверенитета	Несоответствие международным стандартам, внедрение стратегий управления на низком уровне
Высокий уровень адаптивности к изменениям во внешней среде	Нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране (регионе, мире)
Сосредоточение в стране наукоемких и конкурентоспособных представителей отрасли	Неблагоприятный инвестиционный климат в стране
Ориентация на преимущественно формальные и регламентированные деловые отношения	Преобладание неформальных деловых отношений и связей
Коллективизм, лояльность, корпоративный дух	Авторитаризм руководства, автаркия структурных элементов предприятия
Высокий уровень научного потенциала и образования в государстве	Несоответствие количества и качества трудового потенциала потребностям национальной экономики
Широкое использование современных инструментов менеджмента	Отсутствие конструктивности и четкой формализации управленческих действий
Разумная политика мультикультурализма	Неконтролируемые миграционные процессы
Развитие консалтинговых компаний, понимание руководителями предприятий необходимости подразделений и специалистов по управлению организационной культурой	Отсутствие подразделения, специалиста, который занимается анализом и развитием организационной культуры на предприятии

Источник: составлено автором

Некоторые моменты, представленные в таблице 2.2, требуют пояснения.

Так, национальный характер и менталитет является фактором, имеющим дуальное влияние на управление организационной культурой предприятия. Попытки внедрения в практику российских компаний после развала Советского Союза заимствованных американских методов менеджмента и американской предпринимательской культуры не увенчались успехом по причине коренного отличия отечественных ценностей (сочетание коллективизма и патернализма). Российская организационная культура ориентирована на культуру власти и личности, а западная – в основном на выполнение задач и распределение ролей [53]. Эти особенности национального характера и менталитета при грамотном использовании могут стать основой долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия.

Также фактором дуального характера относится и изменения половозрастной структуры общества и рынка труда, что безусловно, требует адаптации управления организационной культурой отечественных предприятий к сложившимся условиям. Нужно отметить, что на сегодняшний момент исследователи выделяют четыре поколения, являющихся активными участниками рынка труда, руководствуясь теорией поколений Хоува-Штрауса: беби-бумеры (1943(46)–1960(64) гг. р.); поколение X, или неизвестное поколение (1961(65)–1980(83) гг. р.); поколение Y, или миллениалы (1978(83)–1990(2003) гг. р.); поколение Z, или центениалы, поколение «ЯЯЯ» (1991(2003)–2000(23) гг. р.) [35; 190].

В настоящий момент на российском рынке труда преобладают представители поколений X и Y (в совокупности порядка 89 % экономически активного населения); покидают рынок труда, выходя на пенсию, беби-бумеры и увеличивается доля молодежи, которая принадлежит поколению Z. Таким образом, в перспективе основой рынка труда Российской Федерации являются представители поколений X, Y и Z.

Основой теории поколений является постулат о том, что для каждого поколения характерны свои ценности, убеждения и модели поведения,

несовпадение которых часто становится причиной возникновения конфликтных ситуаций и проблем в трудовых коллективах. Кроме того, изменение структуры рынка труда вследствие постепенного ухода беби-бумеров и прихода представителей поколения Z вынуждает менеджеров использовать знания теории поколений при управлении организационной культурой предприятия, в т. ч. при формировании высокопроизводительных команд, в которых действует закон синергии, когда недостатки, присущие представителям одного поколения компенсируются преимуществами другого.

Необходимость использования теории поколений и учета возрастных ценностных установок в управлении организационной культурой с целью повышения эффективности работы трудовых коллективов актуализировалась в связи с вызовами, которые возникли перед предприятиями в период коронавируса (удаленная работа; выполнение заданий точно в срок (just-in-time); потребность в быстром овладении сотрудниками новыми навыками и т. д.).

Анализ поведенческих и ценностных особенностей представленных поколений дает возможность разработать и внедрить инструменты и методы управления организационной культурой, которые бы способствовали повышению общей эффективности деятельности предприятия (таблица 2.3).

Таким образом, грамотное использование адекватных поведенческим и ценностным характеристикам представителей определенного поколений инструментов и методов управления организационной культурой предприятия может существенно повысить его эффективность, в то время как игнорирование данных особенностей способно привести к потере предприятием своих рыночных позиций.

Что же касается изменения половой структуры общества и рынка труда, то это связано с увеличением доли экономически активных женщин, основными ценностями которых является равноправие, стремление к построению карьеры, амбициозность и т. д. Для обеспечения эффективности управления оргкультурой предприятия необходимо предоставлять женщинам возможность реализации их потенциала при одновременном соблюдении гарантированных

законодательством прав и свобод (права на равную оплату труда с мужчинами, декретный отпуск, оплату больничного листа по уходу за ребенком и пр.).

Таблица 2.3 – Инструменты и методы работы с представителями различных поколений в рамках управления организационной культурой предприятия

Поколение	Поведенческие и ценностные характеристики	Инструменты и методы работы
X	<p>Скептики и индивидуалисты. Им присущи глобальная осведомленность, высокий уровень общей эрудиции, самостоятельность, направленность на достижение поставленных целей, способность к конкуренции, экономичность, прагматизм, гибкость. Ценят материальные блага и комфорт, возможность выбора, равноправие полов, время. Важен баланс между работой и семьей (work-life баланс). Имеют хорошее образование, склонны к обучению на протяжении всей жизни, мотивированы на постепенный профессиональный рост</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставлять стратегическую информацию относительно целей предприятия, использовать партисипативный подход к принятию управленческих решений, касающихся развития предприятия.</li> <li>2. Контроль за движением служебной информации с целью предупреждения ее случайного или намеренного искажения</li> <li>3. Предоставление возможностей продемонстрировать свой профессиональный опыт и эрудицию.</li> </ol>
Y	<p>Свободолюбивые; стремятся к творчеству и самореализации коммуникабельны; им присущ командный дух; оптимизм; идеализм; высокая самооценка; поиск смысла во всем, что делают; обостренное чувство социальной ответственности и очень негативное отношение к обману. «Цифровые эмигранты». Для них на первом месте – личная жизнь, а не работа. Им присуща креативность, высокая техническая грамотность, способность быстро воспринимать информацию. технологий. Стремятся к постоянному самосовершенствованию, могут овладевать несколько профессиями одновременно. Нацелены на построение быстрой успешной карьеры.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формулировка конкретных и четких ожиданий от результатов работы. Жесткая регламентация деятельности (цели, сроки выполнения, измеряемые показатели).</li> <li>2. Максимально четкая формулировка правил поведения на рабочем месте.</li> <li>3. Помощь в осознании работником его места и роли в компании, формирование ощущение причастности к решению глобальных задач.</li> </ol>
Z	<p>Независимость, пренебрежение к авторитетам, честность, индивидуализм, уверенность в себе, высокая мотивированность и конкурентоспособность, высокая степень</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкое использование цифровых инструментов (внутрикорпоративных блогов, групповых чатов) для укрепления</li> </ol>

Продолжение таблицы 2.3

Поколение	Поведенческие и ценностные характеристики	Инструменты и методы работы
	<p>персонализации, практичность. «Цифровые аборигены». Быстро воспринимают информацию, экономически грамотны, имеют предпринимательские способности. Карьера — главная цель. Главная мотивация — возможность работать в важных и интересных проектах. Наиболее эффективно исполняют индивидуальные задания, связанные с коммуникациями и/или креативностью. Стремятся к постоянному обучению и самообразованию. Стремятся совместить работу по найму с самозанятостью. Пытаются организовать работу в коллективе путем делегирования задач сотрудникам, которые с ними лучше справляются, несмотря на служебную иерархию</p>	<p>и распространения организационной культуры.</p> <p>2. Персонализация коммуникаций с помощью эмоциональной и визуальной составляющей (смайлики, стикеры, видео и т. д.).</p> <p>3. Для обеспечения возможности самоидентификации и самовыражения необходимо создание значительного количества групп по интересам.</p> <p>4. Формирование культуры, основанной одновременно на поощрении наличия собственных мнения, убеждений, а также обсуждении и согласовании ключевых проблемных вопросов с коллегами, что минимизирует риски принятия решений</p>

Источник: составлено автором по материалам [48; 119; 124; 136]

Неконтролируемые миграционные процессы приводят к нарушению национальной структуры общества, возрастанию количества не ассимилированных иностранцев, тяготеющих к созданию замкнутых национальных общин с приоритетом внутренних традиций и норм над общегосударственными. Такая ситуация, помимо всего прочего, чревата проблемами с обеспечением рынка труда человеческим капиталом должной квалификации и существенными трудностями при управлении организационной культурой на предприятии. Для устранения подобных угроз должна проводиться взвешенная государственная миграционная политика, обеспечивающая баланс между потребностями экономики в рабочей силе с точки зрения ее количества и качества и требованиями национальной безопасности.

Таким образом, на процесс управления организационной культурой предприятия влияет множество факторов различной этимологии, направления, глубины и масштаба влияния, которые изучаются учеными и практиками с целью адаптации организационной культуры к современным рыночным

условиям. Следует отметить, что в данном контексте весьма важным является использование т. н. междисциплинарной диффузии, предполагающей активное использование в управленческом процессе исследований психологии с точки зрения анализа факторов влияния на организационную культуру предприятия личностных и поведенческих особенностей, а также ценностных установок субъектов, которые ее формируют.

Проведенное исследование подходов к классификации факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия, позволяет осуществить их систематизацию, мониторинг и оценку для формирования системы мер по достижению желаемого уровня организационной культуры конкретного предприятия.

Дальнейшим развитием исследования является разработка системы показателей, определяющих уровень организационной культуры предприятия.

## **2.2 Формирование системы показателей оценки уровня организационной культуры предприятия**

На основе проведенных теоретических исследований процесса управления организационной культурой, мы согласны с И. В. Грошевым, А. В. Жерегеля и Д. В. Школьным, что «организационная культура оказывает существенное влияние на все виды деятельности предприятия»[34]. Применяя функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой, важно понимать, что его главным недостатком является автаркия подразделений, часто приводящая к снижению общей эффективности деятельности предприятия и, как следствие, усложнению обеспечения его устойчивого социально-экономического развития в долгосрочной перспективе.



В данных условиях важнейшей задачей в рамках процесса управления организационной культурой предприятия является ее диагностика и оценка, причем это утверждение одинаково актуально как при формировании, так и при развитии организационной культуры. То есть система управления должна иметь четкое представление о том, насколько успешны ее усилия по формированию и развитию организационной культуры на интерорганизационном уровне, и какова степень согласованности (гармонизации) норм и ценностей различных индивидуумов и групп с общеорганизационными нормами, обычаями, правилами, ценностями и т. д.

Таким образом, оценка организационной культуры должна давать возможность, во-первых, получить результат ее формирования на различных уровнях; во-вторых, определить степень соответствия субкультур различных подразделений и индивидуальных ценностей работников стратегическим целям предприятия и друг другу; в-третьих, выявить т. н. «культурный разрыв» как разницу между желаемым и существующим состоянием организационной культуры предприятия [10; 36], на основе которого возможно разрабатывать соответствующие инструменты и реализовывать мероприятия с целью минимизации негативного влияния вышеупомянутых расхождений, т. е. вырабатывать конкретные рекомендации по дальнейшему эффективному развитию организационной культуры предприятия.

Мы согласны с мнением Д. Мацумото [82], что оценка организационной культуры не должна ограничиваться исключительно уровнем отдельных работников, она должна иметь комплексный характер и учитывать субкультуру отдельных структурных подразделений, предприятия в целом, а также влияние организационных культур других субъектов хозяйствования и национальной культуры (интерорганизационный уровень). Только в случае комплексной оценки возможно получить релевантные результаты, которые станут обоснованием принятия объективных для сложившихся условий управленческих решений, связанных с вопросами формирования и развития оргкультуры предприятия.

Для оценки организационной культуры предприятия на различных уровнях (индивидуальном, субкультурном, интраорганизационном) необходима система показателей, которая бы максимально соответствовала ее особенностям как объекта управления. Такая система показателей, на наш взгляд, должна быть структурирована в рамках определенных характеристик, которые бы отражали определенные аспекты деятельности предприятия в рамках синтеза объектно-логического и социально-психологического подходов к исследованию его организационной культуры. Это позволит определить эффективность не только существующей оргкультуры, но и рациональность построения внутренней организационной структуры предприятия за счет диагностики и оценки, что даст возможность выявить позитивные и негативные стороны системы управления.

По нашему мнению, оценка уровня организационной культуры предприятия должна осуществляться на базе концепции, согласно которой оргкультура предприятия имеет несколько форм проявления и включает ряд четко определенных характеристик, которые в свою очередь могут быть описаны определенными показателями (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Система показателей оценки уровня организационной культуры предприятия

Источник: разработано автором

Как видно из рисунка 2.3, уровень организационной культуры предприятия ( $K$ ) имеет интегральный характер и включает в себя четыре характеристики – носители знаний ( $Z_1$ ), условия труда ( $Z_2$ ), организационное обеспечение ( $Z_3$ ) и финансовое обеспечение ( $Z_4$ ), которые, в свою очередь, включают то или иное количество разнородных (качественных либо количественных) показателей. Таким образом, предложенная система показателей демонстрирует структуру и характер итогового показателя уровня организационной культуры предприятия: он является интегральным по своей сути и процедуре определения.

Для его вычисления проводится своеобразная «свертка»: сначала входные показатели  $x_1-x_{17}$  (третий уровень) агрегируются в показатели уровней характеристик  $Z_1 - Z_4$  (второй уровень) (свертка 1), которые, в свою очередь, агрегируются в итоговый интегральный показатель ( $K$ ) (свертка 2) (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Логика оценки уровня организационной культуры предприятия

Источник: разработано автором

Использование предлагаемой нами системы показателей позволит оценить уровень организационной культуры предприятия на разных уровнях на основании определения ее структуры и взаимосвязи между элементами. Полученные результаты позволят оценить текущее состояние организационной

культуры и определить вектор ее дальнейшего развития. Принципами построения системы показателей оценки организационной культуры предприятия являются: возможность пользования системой как для внешних, так и внутренних пользователей; равновесие между ретроспективными и перспективными показателями; сочетание объективных результатов, которые легко поддаются количественному учету, и субъективных, или качественных параметров; легкость трансформации качественных показателей в количественные.

Показатели, входящие в состав системы показателей, должны соответствовать перечню требований, «среди которых можно выделить следующие: релевантность; доступность для восприятия; обоснованность и легкость интерпретации; гибкость адаптации к новым ситуациям; масштабность и динамизм; достоверность; экономичность; сопоставимость; непрерывность» [143].

Анализ существующих подходов «к формированию системы показателей оценки уровня организационной культуры» [65] предприятия позволил выделить преимущества предлагаемой нами системы, а именно:

- обоснованность: выделены наиболее значимые характеристики оргкультуры предприятия с точки зрения ее ключевых особенностей как объекта управления;

- практическая ориентация: предполагает возможность мониторинга изменений показателей в режиме реального времени и формирования стратегии развития организационной культуры предприятия в максимально сжатые сроки;

- широкомасштабность: предполагает возможность охватить любого работника и любое структурное подразделение предприятия в процессе оценки уровня его организационной культуры;

- комплексность: соблюдение баланса между качественными и количественными переменными для оценки ключевых характеристик организационной культуры предприятия;

– доступность: возможность привлечения широкого круга специалистов предприятия к сбору и оценке показателей;

– объективность: основанность на множественном эмпирическом материале.

Следует отметить, что для корректного использования предлагаемой системы показателей должно осуществляться приведение разнородных и разноразмерных показателей к единому балльному виду по определенной шкале.

Предлагаемая система оценивает эффективность организационной культуры предприятия по набору характеристик и показателей, которые подобраны таким образом, чтобы максимально учесть все ее существенные аспекты как объекта управления и социально-психологического феномена (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Параметры ключевых переменных, «предлагаемых в качестве показателей оценки уровня организационной культуры предприятия»

Источник: составлено автором по материалам [85]

Как уже упоминалось, уровень организационной культуры предприятия, на наш взгляд, целесообразно оценивать по четырем характеристикам, каждая из которых включает в себя то или иное количество показателей.

Рассмотрим их подробнее.

Первая характеристика – «Носители знаний» ( $Z_1$ ) – состоит из четырех показателей: квалификация ( $x_1$ ); цифровая компетентность ( $x_2$ ); профессиональная компетентность ( $x_3$ ); уровень лояльности к предприятию ( $x_4$ ). Все перечисленные показатели относятся к качественным.

Выделение данной характеристики обусловлено социально-психологическим аспектом организационной культуры, согласно которому организационная культура неразрывно связана с ее носителями, т. е. персоналом предприятия. Ее специфика, проявляющаяся в системе ценностей, традициях, правилах, обычаях, нормах и пр., во многом определяется особенностями индивидов, поэтому оценка их основных качеств позволяет руководителям сформировать наиболее полную картину сложившейся ситуации с точки зрения профессиональных и квалификационных особенностей отдельных работников и коллектива в целом, а также разработать и реализовать эффективную систему мер сохранения/улучшения достигнутых параметров.

Первый показатель –  $x_1$  «Квалификация» – представляет собой степень соответствия заданному уровню профессиональных требований в конкретной области трудовой деятельности. Согласно документам, утвержденным Национальным советом при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (протокол № 10 от 20.05.2015), «профессиональная квалификация — это знания, умения, профессиональные навыки и опыт работы физического лица, необходимые для выполнения определенной трудовой функции» [29; 38]. Определяется объективно согласно профессиональным стандартам (в соответствии со ст. 195.1 Трудового кодекса РФ). Квалификация работников зависит от их образования, стажа и имеющегося опыта, т. е. она ограничивается т. н. «жесткими» навыками (или *hard skills*).

Этот показатель имеет качественный характер и определяется экспертно в баллах согласно уровню квалификации конкретного работника (высококвалифицированный; квалифицированный; малоквалифицированный; неквалифицированный) или разряду на основе изучения информации о его базовом и дополнительном образовании (дипломы, сертификаты, свидетельства), опыте работы и стаже (интервью, собеседование, профессиональный экзамен, изучение записей в трудовой книжке и пр.).

Особую актуальность в условиях функционирования VANI-мира и государственной политики Российской Федерации, закрепленной в «Указах Президента Российской Федерации № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г.»[1] и «№ 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» от 21.07.2020 г.»[2], «Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7»[3], направленных в том числе на решение задачи по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, приобретает наличие у работников предприятия цифровых компетенций и цифровой компетентности.

«Нужно отметить, что среди ученых и практиков до сих пор ведутся оживленные дискуссии по поводу определения данных понятий. В общем смысле, цифровые компетенции — это набор знаний и умений, необходимых для использования цифровых технологий в профессиональной деятельности»[130], а цифровая компетентность, по мнению М. В. Токаревой, — «это интегративное качество личности, формируемое в течение жизни, на базе знаний, умений и компетенций, полученных в процессе обучения, проявляемое в деятельности с использованием цифровых технологий, включающее в себя систему установок, позволяющих безопасно и эффективно выбирать и использовать цифровые технологии в деятельности, умение организовать и контролировать процесс и

результат использования цифровых технологий, готовность к проявлению в ситуациях решения профессиональных и социальных задач с помощью цифровых технологий. Цифровая компетентность включает в себя цифровые компетенции, которые реализуются посредством использования цифровых технологий» [130].

Для определения цифровой компетентности персонала могут использоваться следующие методики:

1) «методика аналитического центра НАФИ, отождествляющая понятие цифровая грамотность и цифровая компетентность. Результат представляет собой области цифровых компетенций и результат (в %) по каждой из них» [130];

2) методика Регионального общественного центра Интернет-технологий (РОЦИТ), отрицающая синонимичность цифровой грамотности и цифровой компетентности. Результат — процентный результат и его краткая интерпретация.

Несмотря на то, что данные методики представлены на русскоязычных ресурсах, они имеют существенный недостаток — недостаточно развернутое описание результатов, что ограничивает их использование.

На наш взгляд, наиболее оптимальным вариантом определения данного показателя является экспертный метод, который оценивает «цифровую компетентность работников согласно психологической модели цифровой компетентности Г. У. Солдатовой и Е. И. Рассказовой как наиболее адаптированной к современным российским условиям. Согласно данной модели, имеется четыре сферы, в которых человек активно использует цифровые технологии (информационная (контентная) среда, сфера коммуникации, сфера потребления и техносфера)» [121]. Для каждой среды выделяются соответствующие виды цифровой компетентности и цифровые компетенции, которые можно оценить (рисунок 2.6).

Основным достоинством «психологической модели цифровой компетентности Солдатовой–Рассказовой является то, что в ней цифровые компетенции рассматриваются не только как сумма знаний и умений, но



учитывается также чувство ответственности их носителя, что определяет эффективность и безопасность использования цифровых технологий в деятельности»[130].



Рисунок 2.6 – Психологическая модель цифровой компетентности

Г. У. Солдатовой и Е. И. Рассказовой

Источник: разработано автором по материалам [121]

Таким образом, показатель  $x_2$  «Цифровая компетентность» имеет качественный характер. Его предлагается определять экспертно балльными оценками по перечню компетенций, входящих в вышеупомянутую модель.

Третий показатель –  $x_3$  «Профессиональная компетентность» – также имеет качественный характер и определяется экспертным путем.

Следует отметить, что на сегодняшний день существует ряд мнений относительно определения данного понятия.

Веснин В. Р. трактует его как «способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции, как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям» [28].

Дж. Равен считает, что это «специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая узкоспециальные знания особого рода, предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия» [106]. По мнению Л. И. Фишмана, «профессиональная компетентность – это сложное интегрированное качество личности, обуславливающее возможность осуществлять некоторую профессиональную деятельность» [141].

На наш взгляд, профессиональная компетентность представляет собой совокупность имеющихся знаний, опыта, умений, навыков и способностей, которые позволяют осуществлять деятельность в определенной профессиональной сфере, а также готовность использовать их для эффективного достижения индивидуальных и корпоративных целей.

Мы согласны с мнением В. А. Бодрова, что данный показатель, в отличие от квалификации, помимо «жестких» навыков включает «результативность деятельности, работоспособность, профессиональную пригодность, успешность самосовершенствования» [21], т. е. «мягкие», «гибкие» навыки (soft skills).

Ее уровень также определяют экспертным путем в баллах на основании результатов анкетирования, тестирования, деловых игр, использования тренажеров-симуляторов и т. д. Требования к профессиональной компетентности, т. е. перечень конкретных «гибких» навыков, будет отличаться в зависимости от конкретной должности.

Уровень лояльности к предприятию ( $x_4$ ) демонстрирует желание сотрудников работать на конкретном предприятии, использовать их

возможности и способности для достижения высоких результатов с оптимальными затратами, а также принимать установленные корпоративные ограничения. Определяется экспертным путем на основании опросов и анкетирования (например, по методике Gallup Q12 (США), «Возможность реализации мотивов» В. И. Доминьяка (Россия) [32]), интервью, метода проективных вопросов и т. д.

Вторая характеристика, входящая в интегральный показатель уровня организационной культуры предприятия ( $K$ ), – это «Условия труда» ( $Z_2$ ), которая состоит из четырех показателей ( $x_5$ – $x_8$ ). Данная характеристика оказывает важное воздействие на уровень организационной культуры предприятия, т. к. именно она определяет отношение руководства к персоналу с точки зрения создания оптимальных условий труда, что, в свою очередь, формирует в сознании работников образ предприятия как ответственного работодателя и, как следствие, высокий уровень лояльности к нему. В результате на предприятии образуются устойчивые коллективы, по отношению к которым возможно эффективное применение инструментов и методов гармоничного управления организационной культурой для достижения долгосрочного социально-экономического развития предприятия.

Показатель  $x_5$  «Уровень технико-технологической оснащенности» демонстрирует уровень развития и использования технологий и техники в производственном процессе предприятия и включает следующие аспекты:

1) наличие и использование современного оборудования и техники (чем больше данный показатель, тем выше производительность труда, качество продукции и ниже затраты на производство;

2) применение новых и передовых технологий (обеспечивают инновационность и конкурентоспособность продукции и предприятия в целом на рынке);

3) уровень автоматизации и механизации производственных процессов (чем выше значение данного показателя, тем ниже трудоемкость производства продукции и выше эффективность деятельности предприятия);

4) использование информационных технологий для оптимизации управления предприятием, учета и контроля за производством, а также для взаимодействия с клиентами и поставщиками;

5) степень интеграции предприятия в глобальные технологические цепочки, что позволяет использовать лучшие мировые практики и стандарты для повышения эффективности производства.

Уровень технико-технологической оснащенности является интегральным количественным показателем, который оценивается по нескольким составляющим (рисунок 2.7).

Для вычисления интегрального показателя уровня технико-технологической оснащенности предприятия составляющих определяются коэффициенты значимости его составляющих (экспертным путем, например, используя матрицы попарных сравнений) [77; 126].

Цифровое рабочее место (ЦРМ) (показатель  $x_6$ ) в самом общем виде представляет собой виртуальный эквивалент физического рабочего места, который позволяет выполнять производственные задачи, находясь вне офиса. Имеет качественный характер и определяется экспертно на основании анализа его составляющих – наличия, качества, стоимости и доступности ряда программных продуктов:

- офисного программного обеспечения;
- операционных систем;
- корпоративной почты и календаря;
- мессенджеров;
- управления знаниями/инфохабов;
- видеоконференцсвязи;
- облачных файловых хранилищ;
- мобильного рабочего места;
- управления проектами и задачами [37; 143].



Рисунок 2.7 – Показатели оценки уровня технико-технологической оснащенности предприятия

Источник: разработано автором

Особую актуальность в условиях внешнеполитических угроз приобрели доступность и стоимость использования составляющих элементов цифрового рабочего места. Создание импортонезависимых ЦРМ, ориентирующихся преимущественно или полностью на отечественные ИТ-продукты и вендоров,

должно стать приоритетом в сфере информационной и экономической безопасности отечественных предприятий.

Показатель  $x_7$  «Престижность рабочего места» определяется значимостью работы, выполняемой на конкретном рабочем месте конкретного предприятия, в сознании членов социальной группы. Имеет качественный характер и определяется экспертным путем на основе измерения относительного положения людей в социальном классе, которого они могут достичь, занимаясь определенной профессией на конкретном предприятии (используя, например, национальные и/или отраслевые рейтинги работодателей и профессий).

Уровень безопасности (вредности) условий труда (показатель  $x_8$ ) имеет четыре класса – оптимальные, допустимые, вредные и опасные условия труда (ст. 14 Федерального закона от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О специальной оценке условий труда» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023) [5]. Данный показатель носит качественный характер и определяется экспертно на основании критериев, изложенных в методике проведения специальной оценки условий труда, предусмотренной частью 3 статьи 8 вышеуказанного Федерального закона [4].

Третья характеристика интегрального показателя – «Организационное обеспечение» ( $Z_3$ ) – включает четыре качественных показателя, определяемых экспертно ( $x_9$ – $x_{12}$ ). Персонал как объект управления организационной культурой только тогда обеспечивает эффективное достижение целей предприятия, когда помимо функциональной нагрузки работников обеспечены еще и необходимые условия для возникновения у них желания совершать действия по достижению поставленных целей. Поэтому руководство предприятия должно реализовывать одну из важнейших функций управления оргкультурой – мотивацию и стимулирование.

Показатель  $x_9$  «Уровень стимулирования» является комплексным и демонстрирует общий уровень стимулирующих выплат по основным направлениям (рисунок 2.8).

Стимулирующие результативность труда	– премия за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности; – вознаграждение по итогам годовой работы; – премия за выполнение особо важных заданий и пр.
Стимулирующие повышение профессионализма	– надбавки за профессиональное мастерство; – надбавки за высокие достижения в труде и пр.
Стимулирующие лояльность работников	– премии к праздникам; – вознаграждение к юбилейным датам; – материальная помощь; – надбавки за классность; – вознаграждение за выслугу лет и пр.
Стимулирующие инициативу работников	– премия за содействие изобретательству и рационализации; – премия по итогам смотров-конкурсов и пр.
Стимулирующие экономию ресурсов	– премия за экономию топлива (потерь); – премия за выявление хищений; – выплаты за металлолом и пр.

Рисунок 2.8 – Классификация стимулирующих выплат работников предприятия

Источник: [104]

Показатель  $x_{10}$  «Социальный пакет» является индикатором социальной ответственности бизнеса и включает экспертные оценки по основным составляющим, которые не регламентируются законодательно (не предусмотрены главой 23 Трудового кодекса РФ) и устанавливаются предприятием самостоятельно помимо основной заработной платы, гарантий и компенсаций:

- оплата полисов добровольного медицинского страхования;
- оплата питания, проезда в случаях, не предусмотренных законодательством;
- оплата путевок в санатории, дома отдыха;
- негосударственное пенсионное страхование;

- детские новогодние подарки и билеты на елки;
- оплата обучения для повышения квалификации работника или получения им новой профессии и знаний;
- оплата содержания детей работников в детском саду;
- оплата спортивных секций для работников;
- предоставление иногородним работникам жилья или оплата арендованного жилья для них;
- оплата мобильной связи;
- компенсация амортизационных отчислений за использование в служебных целях личного автомобиля сотрудников, включая затраты на бензин;
- получение кредитов на льготных условиях и пр. [71; 78; 79].

Далее частные экспертные оценки агрегируются в итоговую балльную оценку по показателю с учетом весомости каждой составляющей соцпакета.

Под корпоративными традициями (показатель  $x_{11}$ ) мы понимаем определенные установки, ценности, идеи, обычаи, обряды, нормы поведения, принятые на предприятии, которые передаются от поколения к поколению работников и сохраняются в течение длительного времени. Данный показатель, как уже упоминалось раньше, также имеет качественный характер и оценивается экспертно путем анкетирования и опроса работников.

Показатель  $x_{12}$  «Нематериальное стимулирование» представляет собой инструмент мотивации работников предприятия в краткосрочном периоде, включающий систему дополнительных неденежных опций с целью воздействия на эффективность труда персонала и уровень их лояльности.

К нематериальному стимулированию могут относиться: прозрачная система карьерного роста; гибкий график работы, возможность удаленной работы; дополнительные отгулы, выходные за достижения; комфортабельное рабочее место; возможность работы с лидерами мнений, высококвалифицированными специалистами; интересные корпоративные мероприятия, совместные выезды на природу и т. д.; возможность наставничества; возможность представлять предприятие на значимых



мероприятиях; грамоты, медали, попадание на доску почета и т. д.; возможность выступать за корпоративную спортивную команду; участие в социальных и благотворительных проектах и др. [84]. Оценка данного показателя производится в баллах на основе опроса и анкетирования.

Последняя характеристика интегрального показателя уровня организационной культуры предприятия –  $Z_4$  «Финансовое обеспечение» – определяет его возможности по привлечению и аккумуляции финансовых ресурсов для их дальнейшего использования с целью покрытия затрат по формированию, поддержанию и развитию организационной культуры. Следует отметить, что, по нашему мнению, финансовое обеспечение является ключевой характеристикой, определяющей уровень остальных характеристик и показателей оценки уровня оргкультуры предприятия.

Финансовое обеспечение включает пять показателей ( $x_{13}$ – $x_{17}$ ), характеристики которых представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Характеристики показателей, определяющих финансовое обеспечение организационной культуры предприятия

Показатель	Сущность	Способ определения	Характер показателя
Уровень средней заработной платы ( $x_{13}$ )	Отражает уровень доходов работников конкретного предприятия	Суммарный фонд оплаты труда всех работников предприятия / Численность персонала	количественный
Чистая прибыль ( $x_{14}$ )	Денежные средства, остающиеся в собственности предприятия и которыми оно может распоряжаться по своему усмотрению. С точки зрения управления оргкультурой предприятия важны компенсационно-гарантийная и инновационная функции ЧП	Чистая прибыль = Выручка – Прямые переменные расходы – Прямые постоянные производственные расходы – Коммерческие расходы – Административные расходы – Налог на прибыль – Проценты по кредитам – Амортизация	количественный

Продолжение таблицы 2.4

Показатель	Сущность	Способ определения	Характер показателя
Платежеспособность предприятия ( $x_{15}$ )	Способность оплачивать финансовые обязательства в срок и в полном объеме	На основе расчета коэффициентов текущей, быстрой и абсолютной ликвидности. Если значения коэффициентов ликвидности укладываются в принятые нормативы, то предприятие считается платежеспособным	количественный
Переменная часть заработной платы ( $x_{16}$ )	Необязательная и нерегулярная выплата (премии, проценты от продаж, бонусы), которая зависит как от личной результативности сотрудника, так и от общего полученного предприятием дохода	Начисляется при выполнении плана и достижении определенных показателей	количественный
Производительность труда ( $x_{17}$ )	Характеризует результативность труда работников и подразделений предприятия	Объем выпущенной продукции / Трудозатраты Объем выпущенной продукции / Количество задействованных сотрудников	количественный

Источник: сформировано автором

Таким образом, предложенная система показателей является обоснованной; комплексной с точки зрения входящих в нее характеристик и показателей; универсальной, т. к. может использоваться предприятиями различных видов деятельности, размеров, организационно-правовых форм и видов собственности; оптимальной с позиции количества характеристик и входных показателей; простой для понимания и сбора необходимой информации, что определяет высокую эффективность ее использования в

методике оценки уровня организационной культуры предприятия как специфического объекта управления.

Оптимальность показателей достигнута путем корреляционного анализа (см. Приложение Д, таблица Д.1 и таблица Д.2).

### **2.3 Методика оценки уровня организационной культуры предприятия как объекта управления на основе метода квалиметрии**

Организационная культура предприятия, по своей сути, является совокупностью качественных социально-ориентированных характеристик деятельности предприятия, направленных на удовлетворение потребностей коллектива, создание благоприятного климата и повышение лояльности к руководству предприятия. Исследуя организационные процессы и мероприятия, которые составляют основу организационной культуры, мы пришли к выводу, что в большинстве случаев они оцениваются лингвистически как удовлетворительно или не удовлетворительно, или как уровни удовлетворения: высокий, средний, низкий, выше среднего и ниже среднего. Это доказывает, что организационная культура предприятия чаще всего оценивается качественно, а ее формализация, то есть уровень качества проводимых мероприятий можно оценить с помощью квалиметрии [191].

Оценке уровня организационной культуры предприятия «должен предшествовать выбор показателей, на основании которых будет осуществляться оценка. Такой выбор может быть осуществлен только экспертным методом, то есть основанным на использовании информации и мнений экспертов» [40]. По мнению Б. Г. Литвака «Наиболее целесообразным методом для решения задач по оценке уровня качественных характеристик

остается экспертный метод. При экспертном определении коэффициента весомости показателя качества наибольшее распространение получили методы предпочтений, оценки и сопоставления. Применение экспертных методов для определения весовых коэффициентов показателей требует, в основном, соблюдение правил и процедур, характерных для общего случая использования экспертных методов»[74].

«Основные требования, предъявляемые к показателям, необходимых для проведения количественной оценки уровня организационной культуры предприятия определены в предыдущем параграфе, ими являются: релевантность, доступность для восприятия, обоснованность и легкость интерпретации, адаптивность к новым ситуациям, достоверность, экономичность» [61; 90; 116; 120; 143].

В своих исследованиях мы будем «использовать шкалы бальных оценок – оценка измеряемых показателей экспертами проводится путем выбора одного числового балла из некоторой совокупности чисел (от 0 до 1; от 1 до 10; от 1 до 5). Таким оценкам предшествует построение шкалы измерений. Таким образом, мы определили, что с точки зрения функционального подхода целесообразно проводить количественную оценку уровня организационной культуры предприятия такого математического инструмента, как квалиметрия. К инструментарию квалиметрической оценки можно отнести: экспертные оценки, построение измерительных шкал» [143; 144; 147], формирование сбалансированной системы показателей методом корреляционного анализа, аналитический метод.

«Процесс оценки можно разделить на две части – организация процедуры оценки и непосредственно проведение процедуры оценки. Разделение процесса оценки на части является относительным, поскольку процесс организации оценки и ее проведение переплетаются и образуют единый процесс. Таким образом, организация процесса оценки состоит из»[63; 64; 103]:

1. Принятие решения о необходимости оценки уровня организационной культуры предприятия (далее – ОКП). Инициатором оценки выступает руководство предприятия и заинтересованные стороны.

2. Принятие решения о создании «рабочей группы», которая утверждается приказом по предприятию и в её состав входят представители всех заинтересованных сторон: трудового коллектива разного уровня (от исполнителя до менеджера низового звена), профсоюзной организации, работодатель или лицо представляющее его интересы, руководитель проекта и секретарь. Руководитель проекта составляет техническое задание. Все мероприятия в полном объеме обеспечиваются ресурсами, для получения релевантных результатов [63; 64; 103].

3. Рабочая группа формирует состав экспертной группы, в которую входят представители всех заинтересованных сторон (представители администрации, трудового коллектива, профсоюзной организации, специалисты по оценке и обработке результатов оценки).

Рабочая группа «разрабатывает оценочные анкеты для экспертов. Анкета должна быть разработана так, чтобы эксперты могли:

– оценивать информацию, сгруппированную по определенным признакам источников;

– имели в наличии фактические значения количественных показателей и при наличии их эталонного (нормативного) значения (что несвойственно процессам управления трудовой деятельностью персонала)»[143; 145; 148];

«– смогли бы дать оцениваемому показателю качественную оценку: высокий, средний, низкий;

– дать качественному значению количественное, используя числовые значения в интервале, который разбит на три равные части, которые будут иметь следующие значения: низкий – [0; 4], средний – [5; 7], высокий – [8; 10]»[7; 116; 143].

4. Проводит оценку согласованности мнений экспертов.

5. Сопровождает процедуру квалиметрической оценки уровня организационной культуры предприятия, обрабатываются анкеты, заполненные экспертами.

6. По окончании процедуры оценки, готовит обоснование для принятия управленческого решения (аналитическое и графическое представление результатов).

Процедура оценки уровня организационной культуры представлена на рисунке 2.9



Рисунок 2.9 – Последовательность оценки уровня организационной культуры предприятия по методу квалиметрии

Источник: разработано автором

Рассмотрим подробнее процедуры оценки уровня организационной культуры предприятия:

1. Первый этап процесса оценки уровня организационной культуры предприятия – это выбор объекта сравнения или формирование образа объекта исследования. Для того чтобы интерпретировать конечный результат количественной оценки уровня организационной культуры предприятия, «необходимо определить «условно эталонное» значение уровня организационной культуры предприятия. Оно будет отражать ситуацию, при которой все показатели, по которым оценивается объект, достигнут уровня, принимаемого как общий коэффициент уровня организационной культуры предприятия и измеряться в диапазоне  $[0; 1]$ , при этом приближения его значение к единице свидетельствует, что его уровень приближается к уровню «условно эталонного» значения. С помощью разработанной шкалы значений можно определить, к какому интервалу относится рассчитанное значение общего коэффициента уровня организационной культуры предприятия, и получить его лингвистическую интерпретацию»[63; 64; 115] (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Лингвистическая интерпретация интервалов оценки уровня организационной культуры предприятия

Интервалы значений общего коэффициента	Лингвистическая интерпретация уровня
0-0,2	Низкий
0,21-0,4	Ниже среднего
0,41-0,6	Средний
0,61-0,8	Выше среднего
0,81-1	Высокий

Источник: составлено автором

2. «На следующем этапе процесса оценки определяются показатели, по которым будет оцениваться выбранный объект. Относительно объекта оценки определяется ряд показателей, характеризующих оцениваемый объект в полной мере. Рассчитанные в количественном выражении, значения этих показателей

сводятся в матрицу, которая является основой экспертной оценки, необходимой для определения весовых коэффициентов»[18; 103; 117; 143].

3. «На данном этапе оценки уровня организационной культуры предприятия устанавливаются ограничения и определяется оптимальный набор показателей. Показатели должны обладать рядом свойств, которые делают их использование оправданным. К таким свойствам относят»[63; 64; 115; 143]:

«– полноту. То есть показатели должны отражать основные свойства и признаки объекта оценки;

– действенность. Информация по показателям должна быть доступной;

– избыточность. Система показателей не должна содержать взаимоисключающих и дублирующих показателей;

– оптимальность. В состав показателей целесообразно включать только те, без которых такая оценка невозможна»[31; 90; 143].

4. «Формирование массива данных по выбранным показателям оценки. Для того чтобы проведенная оценка уровня организационной культуры предприятия имела наиболее точный результат, она должна проводиться на основании достоверных исходных данных. Сведения о деятельности предприятия, на основании которых проводится оценка, должны быть не менее чем за пять последних лет функционирования предприятия. Уменьшение временного периода при квалитетической оценке уровня организационной культуры предприятия нецелесообразно, поскольку теряется точность предложенной методики и достоверность полученных результатов»[94; 140; 143]. Полученные данные сводятся в матрицу, пример матрицы представлен в таблице 2.6.

В таблице 2.6 «представлен фрагмент матрицы, в которую заносятся количественные значения отобранных показателей ( $Q_{f\ 1.1} \dots Q_{f\ m.n}$ , где  $m$  – номер оцениваемого показателя;  $n$  – номер года), и определяется максимальное и минимальное значения по каждому из показателей за пять лет» [7; 140; 143].



Таблица 2.6 – Матрица показателей, характеризующих уровень оцениваемого объекта по годам

Показатели	Года					Q <sub>max</sub>	Q <sub>min</sub>
	2018	2019	2020	2021	2022		
1. Показатель № 1	Q <sub>f1.1</sub>	Q <sub>f1.2</sub>	Q <sub>f1.3</sub>	Q <sub>f1.4</sub>	Q <sub>f1.5</sub>	Q <sub>1max</sub>	Q <sub>1min</sub>
2. Показатель № 2	Q <sub>f2.1</sub>	Q <sub>f2.2</sub>	Q <sub>f2.3</sub>	Q <sub>f2.4</sub>	Q <sub>f2.5</sub>	Q <sub>2max</sub>	Q <sub>2min</sub>
3. Показатель № 3	Q <sub>f3.1</sub>	Q <sub>f3.2</sub>	Q <sub>f3.3</sub>	Q <sub>f3.3</sub>	Q <sub>f3.3</sub>	Q <sub>3max</sub>	Q <sub>3min</sub>

Источник: составлено автором по [7; 143]

5. Следующий этап количественной оценки уровня организационной культуры предприятия – это экспертная оценка выбранных показателей (в баллах). В «данном случае предполагается работа экспертов в индивидуальном порядке, экспертиза однотуровая, открытая. Экспертам предлагается дать оценку, уже выбранным заранее (на 4-м этапе) показателям. Каждому эксперту предлагается заполнить оценочную анкету»[40] (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анкеты для опроса экспертов и заинтересованных сторон

Характеристика	Показатели	Норма- тив	Качестве нная оценка (в/с/н)	Количест венная оценка [0; 1]
Носители знаний	Квалификация, x <sub>1</sub>			
	Цифровая компетентность, x <sub>2</sub>			
	Профессиональная компетентность, x <sub>3</sub>			
	Уровень лояльности к предприятию, x <sub>4</sub>			
Условия труда	Уровень технико-технологической оснащенности, x <sub>5</sub>			
	Цифровое рабочее место, x <sub>6</sub>			
	Престижность рабочего места, x <sub>7</sub>			
	Уровень безопасности (вредности) условий, x <sub>8</sub>			
Организационное обеспечение	Уровень стимулирования, x <sub>9</sub>			
	Социальный пакет, x <sub>10</sub>			
	Корпоративные традиции, x <sub>11</sub>			
Финансовое обеспечение	Нематериальное стимулирование, x <sub>12</sub>			
	Уровень средней заработной платы, x <sub>13</sub>			
	Чистая прибыль, x <sub>14</sub>			

Продолжение таблицы 2.7

Характеристика	Показатели	Норма- тив	Качестве нная оценка (в/с/н)	Количес твенная оценка [0; 1]
	Платежеспособность предприятия, $x_{15}$			
	Переменная часть заработной платы, $x_{16}$			
	Производительность труда, $x_{17}$			

Источник: составлено автором

«Анкета является матрицей, предназначенной для заполнения: против, каждого показателя эксперт должен проставить оценку в баллах (оценка проводится по 10-и бальной шкале), а также при необходимости дать качественную оценку, присвоив такие качественные характеристики: в – высокий уровень; с – средний; н – низкий»[143].

б. «Полученные от экспертов оценки сводятся в матрицу, которая станет основанием для расчета весовых коэффициентов» [94; 140; 143], отражающих уровень организационной культуры предприятия. «Полученные балльные оценки после обработки заполненных экспертами анкет ( $a_{m,y}$  – балльная оценка показателя  $m$  соответствующим экспертом –  $y$ , например  $a_{1,1}$  – балльная оценка показателя № 1 первым экспертом) сводятся в матрицу. Суммы баллов по каждому показателю представлены в отдельной графе»[7; 64; 117] (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Матрица экспертных оценок

Показатели	Эксперты					Сумма баллов
	1	2	3	4	5	
1. Показатель № 1	$a_{1.1}$	$a_{1.2}$	$a_{1.3}$	$a_{1.4}$	$a_{1.5}$	$\sum a_{1.y}$
2. Показатель № 2	$a_{2.1}$	$a_{2.2}$	$a_{2.3}$	$a_{2.4}$	$a_{2.5}$	$\sum a_{2.y}$
3. Показатель № 3	$a_{3.1}$	$a_{3.2}$	$a_{3.3}$	$a_{3.4}$	$a_{3.5}$	$\sum a_{3.y}$

Источник: составлено автором по [7, 143]

7. «Расчет весовых коэффициентов для выбранных показателей. Для повышения точности при расчете уровня организационной культуры предприятия необходимо использовать весовые коэффициенты ( $V_k$ )»[94; 140; 143], расчет которых приведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Матрица расчета весовых показателей

Показатели	Эксперты					Сумма баллов	Вес показателя ( $V_k$ )
	1	2	3	4	5		
1. Показатель № 1	$a_{1.1}$	$a_{1.2}$	$a_{1.3}$	$a_{1.4}$	$a_{1.5}$	$\sum a_{1.y}$	$V_{k1}$
2. Показатель № 2	$a_{2.1}$	$a_{2.2}$	$a_{2.3}$	$a_{2.4}$	$a_{2.5}$	$\sum a_{2.y}$	$V_{k2}$
3. Показатель № 3	$a_{3.1}$	$a_{3.2}$	$a_{3.3}$	$a_{3.4}$	$a_{3.5}$	$\sum a_{3.y}$	$V_{k3}$

Источник: составлено автором по [7, 143]

8. «Определение количественной оценки уровня каждого из показателей. Для определения общего уровня организационной культуры предприятия необходимо рассчитать уровень каждого из выбранных показателей»[94; 140; 143]. Полученные значения заносятся в матрицу (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Расчет коэффициентов по выбранным показателям

Показатели	Года				
	1	2	3	4	5
1. Показатель № 1	$P_{f1.1}$	$P_{f1.2}$	$P_{f1.3}$	$P_{f1.4}$	$P_{f1.5}$
2. Показатель № 2	$P_{f2.1}$	$P_{f2.2}$	$P_{f2.3}$	$P_{f2.4}$	$P_{f2.4}$
3. Показатель № 3	$P_{f3.1}$	$P_{f3.2}$	$P_{f3.3}$	$P_{f3.4}$	$P_{f3.5}$

Источник: составлено автором по [7; 143]

«Расчет коэффициентов для выбранных показателей производится по формуле:

$$P_f = \frac{Q_f - Q_{\min}}{Q_{\max} - Q_{\min}} \quad (2.1)$$

где  $P_f$  – коэффициент оцениваемого параметра;

$Q_f$  – фактический показатель, характеризующий оцениваемый параметр;

$Q_{max}$  – наилучший показатель среди аналогов оцениваемого параметра;  
 $Q_{min}$  – наихудший показатель среди аналогов оцениваемого параметра» [63; 140].

Полученные результаты ложатся в основу расчета общего уровня организационной культуры предприятия.

#### 9. Определение уровня организационной культуры предприятия.

Осуществляется расчет уровня организационной культуры предприятия по годам за исследуемый период (2018–2023 гг.) (таблица 2.11). «Такой расчет проводится на основании значений уровня по каждому показателю и соответствующего этому показателю весового коэффициента в данном периоде.

Например, коэффициент показателя № 1 в первом году равен  $Pf = \frac{Q_{f-max} - Q_{f-min}}{Q_{f-max} - Q_{f-min}}$ , так же рассчитываются уровни по другим показателям каждого из периода.

В матрицу заносятся рассчитанные значения уровней для каждого показателя по годам, на основании которых рассчитывается общий уровень организационной культуры ( $W_{HP}$ )» [63; 140; 143].

Таблица 2.11 – Уровень организационной культуры предприятия по годам

Показатели	Года					$V_k$
	1	2	3	4	5	
1. Показатель № 1	$P_{f1.1}$	$P_{f1.2}$	$P_{f1.3}$	$P_{f1.4}$	$P_{f1.5}$	$V_{k1}$
2. Показатель № 2	$P_{f2.1}$	$P_{f2.2}$	$P_{f2.3}$	$P_{f2.4}$	$P_{f2.4}$	$V_{k2}$
3. Показатель № 3	$P_{f3.1}$	$P_{f3.2}$	$P_{f3.3}$	$P_{f3.4}$	$P_{f3.5}$	$V_{k3}$
Общий коэффициент ( $W_{HP}$ )	$W_{HP1}$	$W_{HP2}$	$W_{HP3}$	$W_{HP4}$	$W_{HP5}$	1

Источник: составлено автором по [1, 2]

«Формула расчёта общего уровня организационной культуры предприятия ( $W_{HP}$ ) имеет вид:

$$W_{HPj} = \sum_{i=1}^n P_{fji} * V_{ki}, \quad (2.2)$$

где  $W_{HPj}$  – уровень организационной культуры предприятия по  $j$ -й период;

$i = 1$  до 17 – количество показателей;

$P_{fij}$  – уровень оцениваемого  $i$ -го показателя в  $j$ -й периоде;

$V_{ki}$  – весовой коэффициент  $i$ -го показателя»[7; 63; 94].

На основании полученных значений уровень организационной культуры анализируемого предприятия определяем в соответствии с разработанной в третьем пункте шкалой. Нами предлагается 5 интервалов оценки уровня организационной культуры предприятия: «высокий», «выше среднего»; «средний»; «ниже среднего»; «низкий» (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Экономическая интерпретация уровней организационной культуры предприятия

Лингвистическая интерпретация уровня	Интервальные значения	Экономическая интерпретация
Высокий	[0,81;1)	«Носители знаний» имеют высокий уровень компетентности, условия труда обеспечивают престижность и надежность рабочего места, организационное и финансовое обеспечение на высоком уровне, что способствует устойчивому социально-экономическому развитию предприятия
Выше среднего	[0,61;0,8)	Носители знаний имеют уровень компетентности выше среднего, условия труда обеспечивают надежность и безопасность рабочего места, организационное и финансовое обеспечение на уровне выше среднего, что способствует устойчивому социально-экономическому развитию предприятия
Средний уровень	[0,41;0,6)	Носители знаний имеют уровень компетентности средний, условия труда обеспечивают надежность и безопасность рабочего места, организационное и финансовое обеспечение на среднем уровне, что способствует устойчивому социально-экономическому развитию предприятия
Ниже среднего	[0,21;0,4)	Носители знаний имеют уровень компетентности ниже среднего, условия труда обеспечивают безопасность рабочего места, организационное и финансовое обеспечение ниже среднего уровня, что сдерживает устойчивое социально-экономическое развитие предприятия

## Приложение таблицы 2.12

Лингвистическая интерпретация уровня	Интервальные значения	Экономическая интерпретация
Низкий уровень	[0;0,2)	Носители знаний имеют низкий уровень компетентности, условия труда не обеспечивают безопасность рабочего места, организационное и финансовое обеспечение низкого уровня, что не обеспечивает устойчивое социально-экономическому развитие предприятия

Источник: составлено автором

10. Графическая интерпретация изменения уровня организационной культуры предприятия за анализируемый период представляется для большей наглядности. Принятие управленческих решений относительно уровня организационной культуры предприятия завершает кампанию по оценке и предполагает реализацию мер, необходимых для достижения желаемого уровня организационной культуры предприятия (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Меры, которые необходимо реализовать в зависимости от уровня организационной культуры предприятия.

Лингвистическая интерпретация уровня организационной культуры	Необходимые меры	Содержание мер
Низкий	Повышение	Анализ каждой переменной для составления общей картины. Выявление факторов прямого и косвенного воздействия на уровень ОКП, что является обоснованием управленческих решений, направленных на повышение повышения уровня компетентности «носителей знаний», создания благоприятных условий труда, достойном организационном и финансовом обеспечении
Ниже среднего		
Средний	Повышение или поддержка	Выявление факторов негативного влияния на уровень ОКП на предприятии и выяснения возможности их устранения. Принятие решений: повысить уровень гармонизации управления ОКП, способствующего повышению уровня ОКП или поддержке достигнутого уровня ОКП.
Выше среднего	Поддержка	Усиление контроля за пропорциональностью вложений в развитие ОКП и получению выгод заинтересованных сторон
Высокий		

Источник: составлено автором

«Преимущества приведенного метода: используемые показатели, могут иметь разные единицы измерения; возможность изменения перечня показателей, в зависимости от цели оценки; легкий для понимания алгоритм расчета; возможность наблюдения изменения фактического уровня показателя в динамике»[143].

Недостатками данного метода: неуместность использования для оценки малых объемов и ограниченных входных переменных; человеческий фактор играет большую роль при определении весовых показателей.

Поэтому избежать негативных последствий можно за счет: оптимального количества показателей; формирования профессиональной группы экспертов в соответствии с поставленной задачей; предпочтительным для оценки длинный временной ряд.

Таким образом, использование метода квалиметрии для оценки организационной культуры предприятия дает возможность получить количественное значение, которое в последствии можно идентифицировать по шкале интервалов, для принятия решения о целесообразности повышения или поддержки достигнутого уровня организационной культуры предприятия.

Проверим работоспособность предложенной методики оценки уровня организационной культуры на примере предприятия ТЭК АО «Куйбышевский НПЗ» [13]. Нами анализируется предприятие, уровень организационной культуры, которого представлен четырьмя характеристиками: носители знаний, условия труда, организационное и финансовое обеспечение. Каждая из характеристик имеет свой набор количественных и качественных показателей.

Характеристика «носители знаний» отражает профессиональные качества персонала и уровень их доверия руководству предприятия.

Характеристика «условия труда» отражает технологическую и техническую оснащенность, работу на цифровых платформах, безопасность рабочего места и надежность.

Характеристика «организационное обеспечение» отражает сформированную систему ценностей и традиций, обеспеченность социально

трудовых отношений (наличие социального пакета, системы стимулирования и нематериального поощрения).

Характеристика «финансовое обеспечение» отражает материальную сторону трудовых отношений (соблюдение уровня заработной платы в соответствии со среднеотраслевым уровнем, материальная мотивация как часть переменной заработной платы и состоятельность предприятия по выполнению своих обязательств перед партнерами и государством по добровольным и обязательным платежам).

Оценки экспертов фиксируются в матрице (таблица 2.14) для получения весовых коэффициентов показателей в общей сумме баллов, выставленных ими.

Таблица 2.14 – Матрица экспертных оценок показателей АО «Куйбышевский НПЗ»

Показатель	Эксперты					Сумма баллов
	1	2	3	4	5	
Квалификация, $x_1$	0,84	0,87	0,85	0,87	0,87	4,3
Цифровая компетентность, $x_2$	0,77	0,72	0,75	0,75	0,87	3,86
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,67	0,71	0,78	0,79	0,89	3,84
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,72	0,75	0,81	0,72	0,94	3,94
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,76	0,75	0,71	0,79	0,89	3,9
Престижность рабочего места, $x_7$	0,71	0,85	0,72	0,71	0,89	3,88
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81
Уровень стимулирования, $x_9$	0,79	0,78	0,81	0,77	0,85	4
Социальный пакет, $x_{10}$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,78	0,77	0,75	0,77	0,88	3,95
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,79	0,85	0,84	0,75	0,93	4,16
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,82	0,89	0,79	0,81	0,94	4,25
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,79	0,81	0,84	0,75	0,97	4,16



Продолжение таблицы 2.14

Показатель	Эксперты					Сумма баллов
	1	2	3	4	5	
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,77	0,79	0,76	0,78	0,94	4,04
Производительность труда, $x_{17}$	0,68	0,85	0,77	0,8	0,85	3,95
Итоговая сумма по 2022 году						71,47

Источник: составлено автором

В Приложении Е представлены экспертные оценки с 2018 по 2022 годы с весовыми коэффициентами АО «Куйбышевский НПЗ». Таблица 2.15 сформирована на основании данных таблиц в Приложении Е, таблицы Е.1-Е.5.

Таблица 2.15 – Показатели организационной культуры предприятия по годам АО «Куйбышевский НПЗ»

Показатель	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Квалификация, $x_1$	0,692	0,734	0,704	0,704	0,86
Цифровая компетентность, $x_2$	0,392	0,948	0,604	0,604	0,772
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,722	0,742	0,628	0,628	0,768
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,712	0,962	0,674	0,674	0,962
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,642	0,734	0,596	0,596	0,788
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,58	0,752	0,702	0,702	0,78
Престижность рабочего места, $x_7$	0,868	0,914	0,71	0,71	0,776
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,656	0,532	0,64	0,64	0,962
Уровень стимулирования, $x_9$	0,696	0,788	0,794	0,794	0,8
Социальный пакет, $x_{10}$	0,81	0,784	0,73	0,73	0,962
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,754	0,772	0,772	0,772	0,79
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,488	0,576	0,736	0,736	0,832
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,68	0,808	0,826	0,826	0,85
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,704	0,78	0,828	0,828	0,832
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,644	0,698	0,606	0,606	0,962
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,716	0,972	0,718	0,718	0,808
Производительность труда, $x_{17}$	0,686	0,764	0,766	0,766	0,79

Источник: составлено автором

Характеристики, формирующие уровень организационной культуры предприятия  $W_{HP}$  АО «Куйбышевский НПЗ», представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Уровень организационной культуры предприятия  $W_{HP}$  АО «Куйбышевский НПЗ»

Характеристика	Показатель	Годы				
		2018	2019	2020	2021	2022
Носители знаний ( $Z_1$ )	Квалификация, $x_1$	0,69	0,73	0,70	0,70	0,86
	Цифровая компетентность, $x_2$	0,39	0,95	0,60	0,60	0,77
	Профессиональная компетентность, $x_3$	0,72	0,74	0,63	0,63	0,77
	Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,72	0,74	0,63	0,63	0,77
	Итого по $Z_1$	0,11	0,15	0,12	0,12	0,15
Условия труда ( $Z_2$ )	Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,64	0,73	0,60	0,60	0,79
	Цифровое рабочее место, $x_6$	0,58	0,75	0,70	0,70	0,78
	Престижность рабочего места, $x_7$	0,87	0,91	0,71	0,71	0,78
	Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,66	0,53	0,64	0,64	0,96
	Итого по $Z_2$	0,16	0,17	0,15	0,15	0,19
Организационное обеспечение ( $Z_3$ )	Уровень стимулирования, $x_9$	0,70	0,79	0,79	0,79	0,80
	Социальный пакет, $x_{10}$	0,81	0,78	0,73	0,73	0,96
	Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,75	0,77	0,77	0,77	0,79
	Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,49	0,58	0,74	0,74	0,83
	Итого по $Z_3$	0,16	0,17	0,18	0,18	0,20
Финансовое обеспечение ( $Z_4$ )	Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,68	0,81	0,83	0,83	0,85
	Чистая прибыль, $x_{14}$	0,68	0,81	0,83	0,83	0,85
	Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,70	0,78	0,83	0,83	0,83
	Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,64	0,70	0,61	0,61	0,96
	Производительность труда, $x_{17}$	0,72	0,97	0,72	0,72	0,81
	Итого по $Z_4$	0,21	0,24	0,23	0,23	0,26
Уровень организационной культуры предприятия ( $W_{HP}$ ) по годам		0,66	0,76	0,70	0,70	0,82

Источник: составлено автором

В таблице 2.17 наглядно представлены результаты расчетов характеристик по годам.

Таблица 2.17 – Показатели, характеризующие уровень оцениваемого объекта по годам АО «Куйбышевский НПЗ»

Характеристика	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Носители знаний ( $Z_1$ )	0,11	0,15	0,12	0,12	0,15
Условия труда ( $Z_2$ )	0,16	0,17	0,15	0,15	0,19
Организационное обеспечение ( $Z_3$ )	0,16	0,17	0,18	0,18	0,20
Финансовое обеспечение ( $Z_4$ )	0,23	0,27	0,25	0,25	0,28
Общий коэффициент качества ( $W_{HP}$ ) по годам	0,66	0,76	0,70	0,70	0,82

Источник: составлено автором

Полученные результаты дают возможность оценить динамику изменений уровня организационной культуры, а она у нас положительная, но при этом, характеристика «носители знаний» имеет самый низкий уровень показателей, что говорит о высоком уровне текучести кадров, это направление является наиболее уязвимыми и необходимо принять управленческое решение по их усилению кадровой политики предприятия, разработки новых кадровых решений.

Полученные результаты говорят о том, что развивается организационная культура неравномерно по годам, в 2019 году мы наблюдаем рост, это обосновано и ростом показателей финансово-экономическими показателями. Далее мы наблюдаем с 2020 по 2021 годы спад, который характерен для всех предприятий, которые работали в условиях пандемии, в 2022 году уровень организационной культуры достиг своего максимума за анализируемый период.

Графически динамика изменений характеристик организационной культуры предприятия представлена на рисунке 2.10.

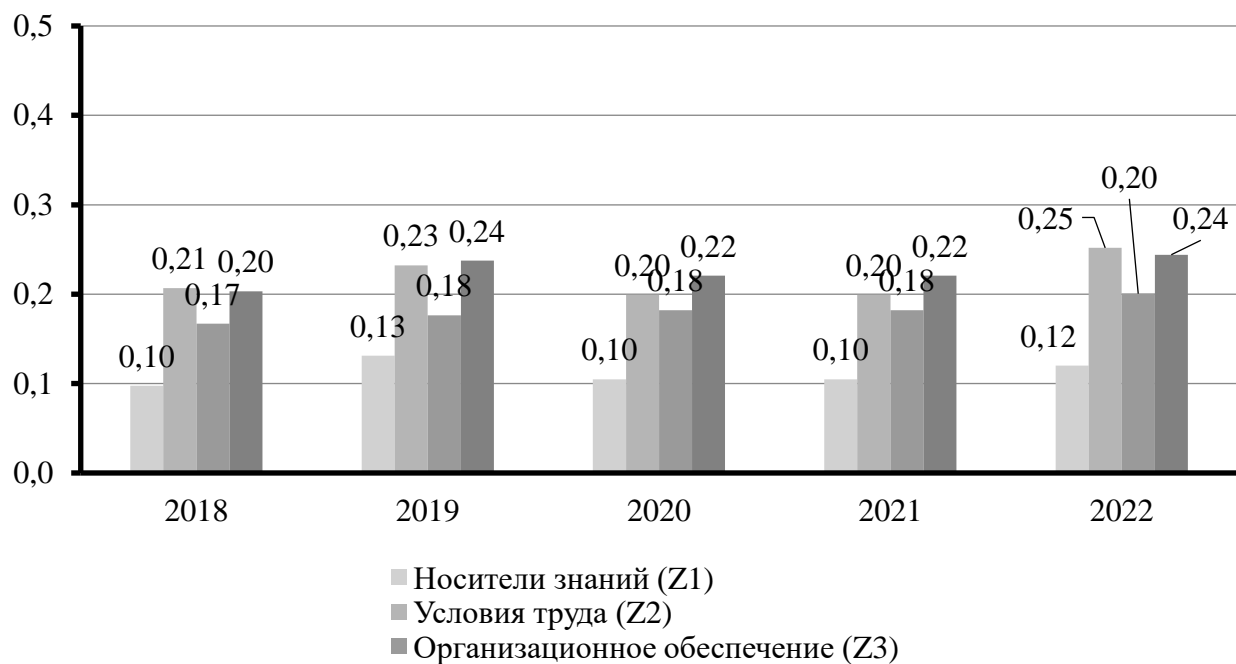


Рисунок 2.10 – Графическое представление динамики изменений характеристик организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ»

Источник: составлено автором

Динамика изменения уровней организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ» [13] представлена на рисунке 2.11.

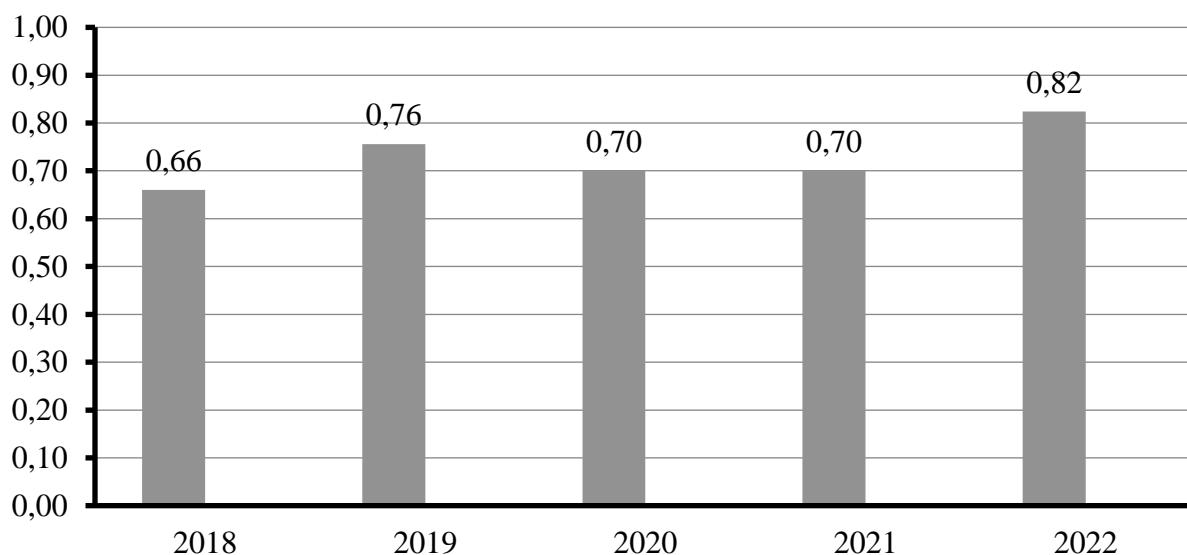


Рисунок 2.11 – Динамика изменения уровней организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ»

Источник: составлено автором

Идентификация результатов, в соответствии с разработанной шкалой будет выглядеть, как показано в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Лингвистическая интерпретация уровня организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ»

Интервалы	Лингвистическая интерпретация уровня	2018	2019	2020	2021	2022
0-0,2	Низкий					
0,21-0,4	Ниже среднего					
0,41-0,6	Средний					
0,61-0,8	Выше среднего	+	+	+	+	
0,81-1	Высокий					+

Источник: составлено автором

По результатам оценки уровня организационной культуры АО «Куйбышевский НПЗ» идентифицируется как высокий уровень (0,82) так как находится в интервале [0,81;1). Следовательно, носители знаний имеют высокий уровень компетентности, условия труда обеспечивают престижность и надежность рабочего места, организационное и финансовое обеспечение на высоком уровне, что способствует устойчивому социально-экономическому развитию предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что АО «Куйбышевский НПЗ» ориентируется на развитие организационной культуры и постоянно повышает ее уровень, а при достижении желаемого уровня активно поддерживает его.

## **Глава 3 Гармоничное управление организационной культурой предприятия как основа функционально-ориентированного подхода**

### **3.1 Пропорциональность вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгод заинтересованных сторон на основе функции социальной полезности**

Методика определения пропорциональности вложений заинтересованных сторон (работодателя, коллектива и профсоюзной организации) в развитие организационной культурой предприятия и выгоды.

Определим пропорциональность вложений в развитие организационной культуры и выгоды для заинтересованных сторон на примере АО «Куйбышевский НПЗ» [13], ООО «Нова» [99] и ЗАО «Нефтемаш» [49].

АО «Куйбышевский НПЗ» – «одно из крупнейших предприятий нефтяной отрасли Самарской области. Завод входит в структуру НК «Роснефть» с мая 2007 года. Проектная мощность НПЗ составляет 7 млн. т нефти в год. Завод перерабатывает нефть, добываемую Компанией в Западной Сибири и Самарской области. В ассортименте выпускаемой Куйбышевским НПЗ продукции – более 20 наименований нефтепродуктов. АО «Куйбышевский НПЗ» является социально ответственным и заботится об окружающей среде, продолжает строительство установки гидроочистки вакуумного газойля, установок производства водорода и серы, объектов общезаводского хозяйства, а также выполнение работ по поддержанию действующих мощностей и реализацию проектов повышения операционной эффективности» [13]. По мнению специалистов, на предприятии давно ведется активная политика развития

организационной культуры предприятия, правда с 2007 года она претерпела существенные изменения, так как интегрировалась в политику корпоративной культуры, сформированной НК «Роснефть», войдя в состав корпорации. Тем не менее, на предприятии, а рамках кадровой политики реализуется ряд программ, направленных на: адаптацию новых работников, переподготовку и повышение квалификации кадров, аттестацию работников, с целью карьерного роста, планирование индивидуальной деловой карьеры, формирование кадрового резерва и на работу с молодыми специалистами.

Социальная политика предприятия выходит за рамки заключенного коллективного договора и включает в себя «заботу о пенсионерах и ветеранах, работу с молодежью, организацию отдыха, благотворительных и спортивных мероприятий, реализации культурных программ. Особо контролируются вопросы охраны окружающей среды и экологической безопасности».

На предприятии кадровому вопросу уделяет большое внимание, взаимодействие с потенциальными сотрудниками начинает с углубленного изучения технических предметов в «Роснефть-классах», которые поддерживаются заводом в профильных вузах. «Молодежи предоставляют возможность совершенствовать лидерские качества в ходе различных тренингов и семинаров, реализовывать научный потенциал — участвуя в научно-технических конференциях, приобретать практические навыки — с помощью опытных наставников» [13].

ООО «Нова» имеет более чем 70-летний опыт работы – строительство магистральных трубопроводов и объектов обустройства нефтяных и газовых месторождений, строительство автомобильных дорог всех категорий, а также инженерная подготовка объектов – возведение насыпей под площадочные объекты строительства и их благоустройство. Среди обслуживаемых объектов ООО «Нова» можно выделить: газотранспортная система страны из Уренгоя и Ямбурга / Газопроводы «Россия-Турция», «Восточная Сибирь - Тихий океан», «Средняя Азия - Центр-IV», «Северные районы Тюменской области - Торжок» / Нефтепроводы «Дружба», «Самара-Лисичанск», «Нижневартовск-Самара» [99].

На данный момент ООО «Нова» «выполняет комплексное освоение месторождений, ведёт полное обустройство газоконденсатных месторождений, включая инженерную подготовку, площадочное строительство, обустройство кустов, строительство сборных сетей и трубопроводов внешнего транспорта. Этому предшествовала объёмная подготовительная работа, открытие ряда новых производств» [99]. В компании создана, сертифицирована и функционирует интегрированная система менеджмента качества, промышленной безопасности, охраны здоровья и обеспечения безопасности труда и охраны окружающей среды.

Сотрудникам ООО «Нова» создаются условия для полноценной работы и отдыха. «На всех объектах возводятся автономные жилые городки с необходимой инфраструктурой. В компании имеется отдел медицинского обеспечения с сетью фельдшерских пунктов на производственных участках. Большое внимание уделяется охране труда, профилактике профзаболеваний и оздоровлению персонала. ООО «Нова» обладает собственной социальной базой и оздоровительной системой. Коллективным трудовым договором установлены гарантии и льготы не только для работников ООО «Нова», но и для ветеранов предприятия. Существенные средства ООО «Нова» выделяет на благотворительность, спонсорскую поддержку организаций и учреждений культуры, образования, здравоохранения, спорта» [99].

Коллектив предприятия состоит из 5952 человек, текучесть кадров высокая, о чем свидетельствует снижение численности персонала по сравнению с предыдущим годом на 1482 человека. В коллективе работают опытные сотрудники, но их возраст старше 45 лет, доля молодых специалистов составляет 40,2 %. Уровень повышения квалификации на среднем уровне, так как введение в эксплуатацию новых техники и технологий обустройства новых территорий, а компания ведёт работы в различных природно-климатических зонах – в районах вечной мерзлоты и пустынь, труднопроходимых болот, горной местности, требуют от персонала постоянного повышения квалификации и переподготовки от вновь пришедших.



Самарский завод ЗАО «Нефтемаш» «работает в отрасли с 1943 года, предприятие с длинной историей. Предприятие специализируется в сфере нефтепромыслового и бурового оборудования для предприятий нефтегазовой отрасли Российской Федерации и ближнего Зарубежья. Заводом накоплен уникальный опыт, технологии и высокий уровень компетенций специалистов и рабочих позволяют в оптимальные сроки производить необходимую для заказчика продукцию» [99]. На предприятии наблюдаются тенденции снижения численности персонала с 2018 по 2022 год численность снизилась со 170 до 119 человек. Пополнение коллектива молодыми кадрами низкая, повышение квалификации, по оценке специалистов по кадрам – ниже среднего. Но при этом, в коллективе работают высококвалифицированные кадры, которые обеспечивают высокое качество продукции, своевременное выполнение договоров. Предприятие уделяет много внимания повышению безопасности труда и использованию индивидуальных средств защиты. Организационная культура предприятия основывается на многолетних традициях, гармонично сочетающихся с современными тенденциями. Необходимо отметить высокий уровень консерватизма руководства предприятия и части коллектива с большим стажем работы, уровень сопротивляемости изменениям очень высокий. К изменениям и развитию новых трудовых отношений относятся с осторожностью.

Несмотря на то, что ЗАО «Нефтемаш» «располагает обширной технической базой металлорежущего, сварочного оборудования и высококвалифицированным персоналом, что позволяет обеспечить высокий уровень производства, политика развития организационной культуры не прогрессивная, вовлеченность персонала в управление ею низка, предложения заинтересованных сторон игнорируются» [49].

При рассмотрении межуровневого взаимодействия триады «руководство – коллектив – профсоюз» будем считать, что — это социальная полезность вложений в развитие организационной культуры предприятия. Перед нами стоит задача выбора метода оценки социальной полезности вложений в развитие организационной культуры предприятия, который позволит комплексно оценить

уровень социальной полезности вложений в реализуемые мероприятия организационной культуры предприятия заинтересованных сторон; однозначно интерпретировать уровень полезности; оценить социальную полезность вложений в развитие организационной культуры предприятия и соразмерность выгод от вложений каждого участника по отдельности, и использовать полученные результаты для обоснования управленческого решения по повышению или поддержания достигнутого уровня гармонизации управления.

В условиях неопределенности внешней среды руководство должно выступать в роли:

- инициатора развития организационной культуры предприятия, что будет стимулировать участие в этом процессе коллектив и профсоюзы;

- организатора площадки для обсуждения и реализации мероприятий организационной культуры предприятия, что будет способствовать более тесному взаимодействию руководства с коллективом;

- источника финансирования прикладных исследований в области методов оценки, способов повышения эффективности организационной культуры предприятия, имеющих приоритет для устойчивого социально-экономического развития;

- «инициатора и участника создания системы профессиональной переподготовки кадров для приобретения тех навыков, которые востребованы на рынке труда, что позволит бизнесу повышать квалификацию своих сотрудников»[58; 158];

- «популяризатора мероприятий организационной культуры предприятия, имиджевой политики предприятия, социальных мероприятий, направленных на сплочение коллектива т. д., что будет способствовать формированию благоприятного климата в коллективе, взаимовыручке и взаимопониманию»[118].

Предположим, что создается объединение заинтересованных сторон по реализации мероприятий организационной культуры предприятия, а именно, руководство – коллектив – профсоюз, каждый из которых вносит свой вклад в

развитие организационной культуры предприятия. «При этом каждый участник заинтересован в получении определенной социальной выгоды (прямой или косвенной) в зависимости от степени участия в реализации этих мероприятий»[34]. На рисунке 3.1 представлена последовательность действий при реализации политики развития организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом. «Важным элементом при реализации политики развития организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом является доля вложений каждого участника, который, с одной стороны, формируется конкретными интересами заинтересованной стороны, ожидаемыми им выгодами (прямыми и косвенными), а, с другой, — должна быть оптимальной с точки зрения достижения максимального уровня социальной полезности — получения синергетического эффекта, который в случае взаимодействия трех сторон (руководством, коллективом и профсоюзами) становится тренарным»[34].

Для каждого участника взаимодействия в триаде формируется функция социальной полезности его вложений в развитие организационной культуры предприятия. Для построения функции социальной полезности выберем аддитивный подход к свертке критериев, согласно которому суммарная социальная полезность описывается функцией (3.1).

$$U = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot g_i(x_i), \quad (3.1)$$

где  $U$  – суммарная социальная полезность вложений в реализацию мероприятий организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом;

$\alpha_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го участника при реализации мероприятий организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом, то есть его социальная значимость;

$x_i$  – доля вложений, переданного  $i$ -ым участником взаимодействия для реализации мероприятий организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом.

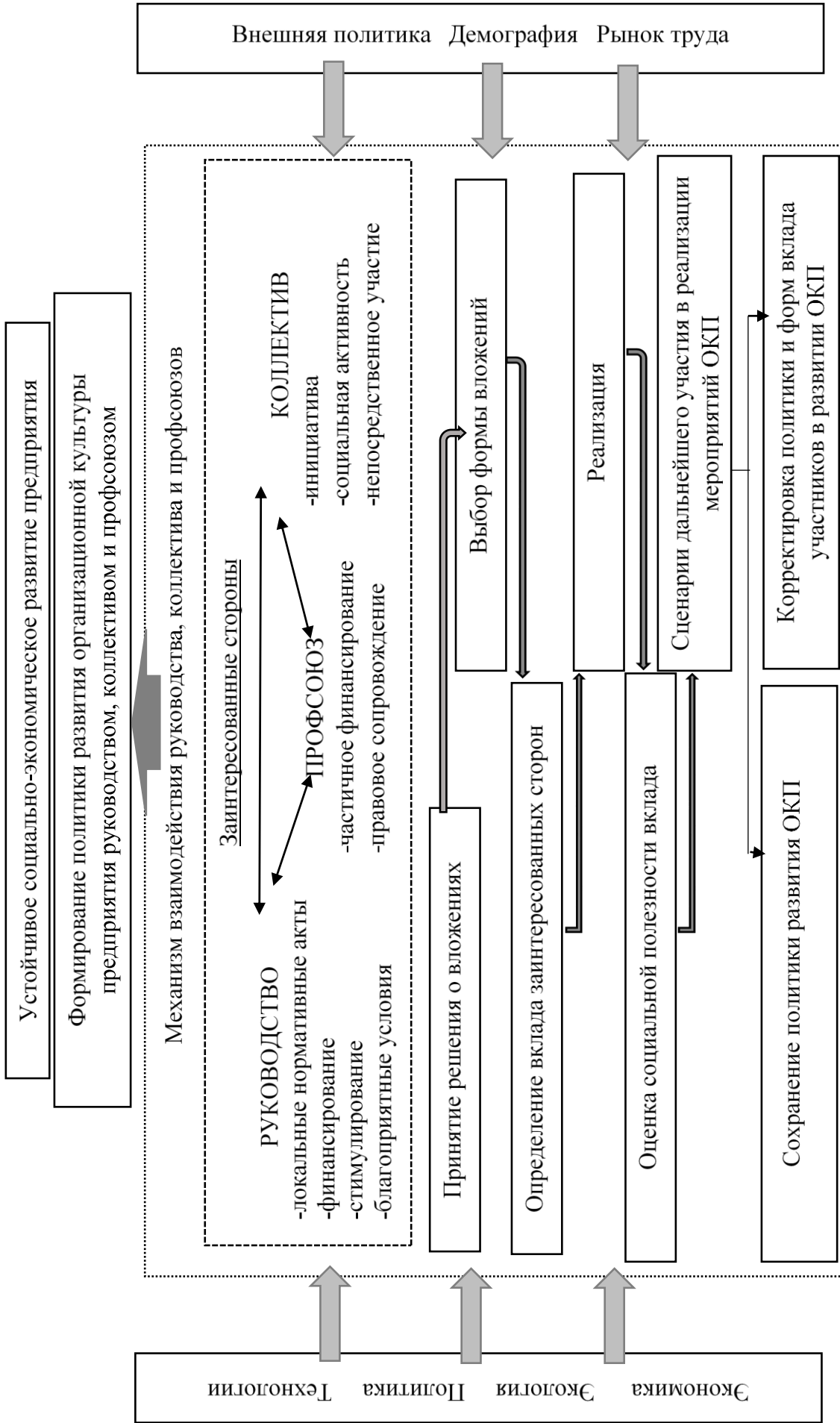


Рисунок 3.1 – Последовательность действий при реализации политики развития организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом

Источник: составлено автором

Важным является соблюдение закона золотой пропорции (3.2):

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1 \quad (3.2)$$

Задачу оптимизации взаимодействия заинтересованных сторон (руководства, коллектива и профсоюзов) для АО «Куйбышевский НПЗ» в реализации мероприятий организационной культуры предприятия сформулируем следующим образом: определить уровень вложений участников ( $x_i$ ) в развитие организационной культуры, которые обеспечат максимум целевой функции (3.1), т. определяют уровень выгоды (отдачи) с учетом того, что в случае вложения участник получит социальную полезность не ниже определенного уровня.

Так как вложение каждого участника (руководства, коллектива и профсоюза) в реализацию мероприятий организационной культуры предприятия имеет свою особенность (например, руководство вкладывает деньги, а коллектив — принимает активное участие в реализации мероприятий и осуществляет общественный контроль, а профсоюзы, кроме вложений в мероприятия и правового сопровождения, сохраняют членство коллектива в профсоюзе, которые регулярно платят взносы), то оценку доли вложений целесообразно проводить при помощи экспертного метода. В таблице 3.1 приведена экспертная оценка социальной полезности вложений различными участниками посредством применения балльной оценки в интервале от 0 до 1, где 0 – минимум, 1 – максимум.

$$w := (0.34 \ 0.35 \ 0.31)^T \quad (3.3)$$

Для исходных данных построим функции социальной полезности. Аппроксимируем второй и третий столбцы таблицы квадратичной параболой (полиномом второй степени). Использовать будем квадратичное уравнение вида (3.4):

$$y = cx^2 + bx + a \quad (3.4)$$

где  $a, b, c$  – параметры уравнения, которые находятся при помощи метода наименьших квадратов. Система уравнений для их нахождения имеет вид (3.5):

$$\begin{cases} an + b\sum x + c\sum x^2 = \sum y \\ a\sum x + b\sum x^2 + c\sum x^3 = \sum ux \\ a\sum x^2 + b\sum x^3 + c\sum x^4 = \sum ux^2 \end{cases} \quad (3.5)$$

Таблица 3.1 – Экспертная оценка социальной полезности вложений в реализацию мероприятий организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом АО «Куйбышевский НПЗ»

Доля вложений	Руководство	Коллектив	Профсоюз
0,01	0,11	0,15	0,18
0,02	0,2	0,25	0,26
0,03	0,32	0,35	0,34
0,04	0,4	0,46	0,42
0,05	0,5	0,56	0,5
0,06	0,6	0,66	0,58
0,07	0,65	0,76	0,66
0,08	0,7	0,82	0,74
0,09	0,75	0,86	0,82
0,10	0,8	0,9	0,87
0,11	0,85	0,95	0,92
0,12	0,9	0,98	0,96
0,13	0,93	0,99	0,98
0,14	0,95	1	0,99
0,15	0,98	0,98	1
0,16	0,99	0,95	0,99
0,17	1	0,9	0,96
Значимость	0,34	0,35	0,31

Источник: составлено автором

«Функции социальной полезности должны удовлетворять ряд условий. Во-первых, при их построении следует учитывать закон убывания предельной социальной полезности, то есть график функции социальной полезности будет

иметь выпуклый вверх вид»[162]. Во-вторых, при отсутствии вклада участника функция социальной полезности будет равна нулю. В-третьих, идентификация результатов осуществляется по заранее принятой шкале, что исключает их произвольную интерпретацию и соблюдает заранее выработанные критерии оценки.

Идентификация уровня соразмерности вложения и выгоды в развитие организационной культуры предприятия представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Идентификация уровня соразмерности вложения и выгоды в развитие организационной культуры предприятия

Интервалы значений общего коэффициента	Лингвистическая интерпретация уровня
0-0,4	Низкий
0,41-0,80	Среднего
0,81-1	Высокий

Источник: составлено автором

Расчеты проводятся в среде Mathcad, приведенные в Приложении Д, позволили получить следующие функции социальной полезности для участников взаимодействия в триаде «руководство – коллектив – профсоюз». Аппроксимируем второй и третий столбцы таблицы 3.1 квадратичной параболой (полиномом второй степени):

1. Аппроксимация функции полезности для руководства (3.6, 3.7):

$$Fr(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^2 \end{pmatrix}^T \quad Cr := \text{linfit}(x, R, Fr)$$

$$fr(x) := Cr \cdot Fr(x) \quad Cr^T = (0.002 \quad 11.394 \quad -32.688) \quad (3.6)$$

$$fr(x) := 0.022 + 11.394 \cdot x - 32.688 \cdot x^2; \quad (3.7)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.2.

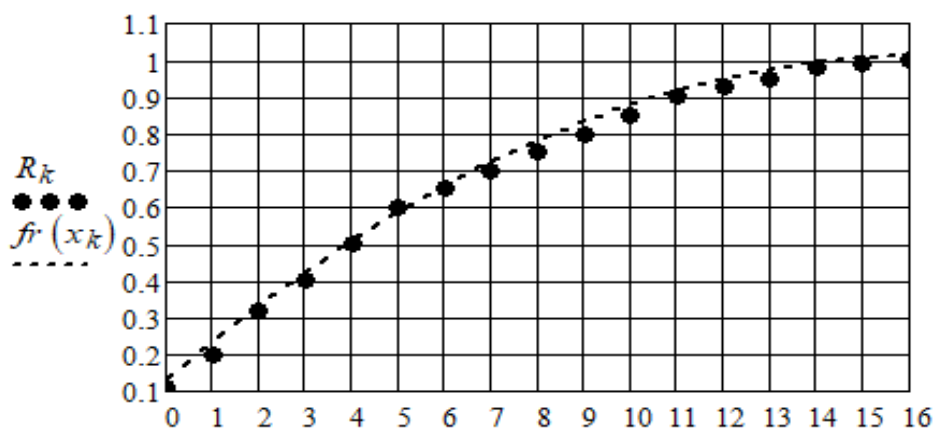


Рисунок 3.2 – Аппроксимация функции полезности для руководства АО «Куйбышевский НПЗ»

Источник: составлено автором

2. Аппроксимация функции полезности для коллектива (3.8, 3.9):

$$Fk(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^2 \end{pmatrix}^T \quad Ck := \text{linfit}(x, K, Fk)$$

$$fk(x) := Ck \cdot Fk(x) \quad Ck^T = (-0.025 \quad 14.777 \quad -54.154) \quad (3.8)$$

$$fk(x) := -0.025 + 14.777 \cdot x - 54.154 \cdot x^2 \quad (3.9)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.3.

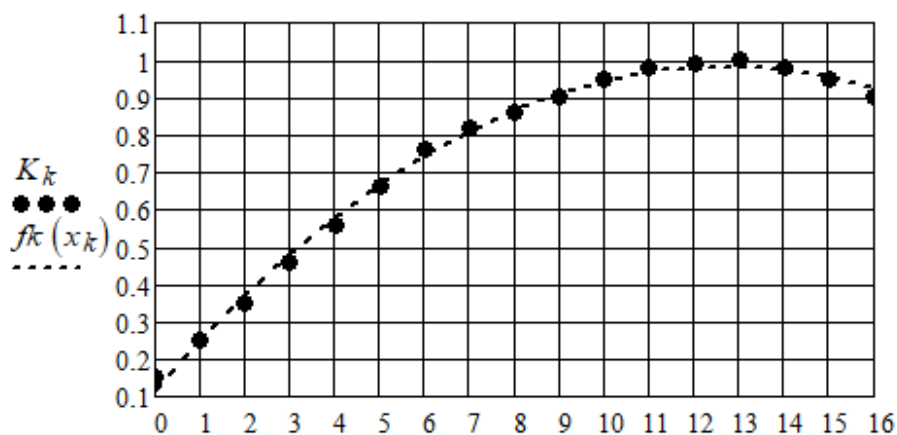


Рисунок 3.3 – Аппроксимация функции полезности для коллектива АО «Куйбышевский НПЗ»

Источник: составлено автором



Аппроксимируем полезность для профсоюзов полиномом четвертого порядка (меньшая степень плохо работает):

3. Аппроксимация функции полезности для профсоюзов (3.10, 3.11):

$$Fp(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^2 \end{pmatrix}^T \quad Cp := \text{linfit}(x, P, Fp)$$

$$fp(x) := Cp \cdot Fp(x) \quad Cp^T = (0.021 \quad 12.073 \quad -37.294) \quad (3.10)$$

$$fp(x) := 0.021 + 12.073 \cdot x - 37.294 \cdot x^2 \quad (3.11)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.4.

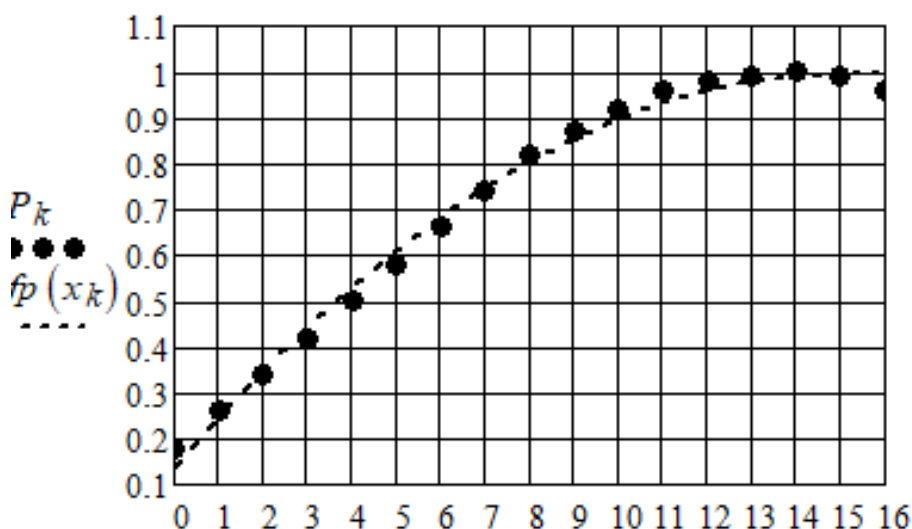


Рисунок 3.4 – Аппроксимация функции полезности для профсоюзов АО «Куйбышевский НПЗ»

Источник: составлено автором

Построенные функции проверим на их пригодность к практическому использованию при помощи показателей, приведенных в таблице 3.3.

Приведенные в таблице 3.3 показатели свидетельствуют о том, что построенные функции полезности могут быть использованы на практике, так как:

– ошибка аппроксимации находится в пределах 5 %–7 %, что свидетельствует о хорошем подборе уравнения к исходным данным;

Таблица 3.3 – Показатели проверки построенных функций на их пригодность практическому использованию АО «Куйбышевский НПЗ»

Показатель	Нормативное значение	Работодатель	Коллектив	Профсоюз
Ошибка аппроксимации	5–7 %	3,1 %	1,9 %	2,9%
Коэффициент несоответствия Тейла	стремится к 0	0,0042	0,00204	0,0043
Среднеквадратическое отклонение	x	0,1871	0,212	0,1598
Индекс детерминации	стремится к 1	0,916	0,98	0,879
Коэффициент автокорреляции	< 0,5	0,0757	–0,121	0,333

Источник: составлено автором

– значение коэффициента несоответствия Тейла интерпретируется следующим образом: чем ближе его значение к нулю, тем лучше результаты прогнозирования. В нашем исследовании значения этого коэффициента минимальны;

– индекс детерминации приближается к 1, то есть точность подбора уравнения высокая;

– автокорреляция отсутствует.

На рисунке 3.5 представлено графическое отображение функций социальной полезности от участия в развитии организационной культуры предприятия – «руководство-коллектив-профсоюз».

«Следующий этап построения функций социальной полезности вложений в развитие организационной культуры предприятия и пропорциональности выгод для заинтересованных сторон — масштабирование, которое определяется весовыми коэффициентами (параметр «социальная значимость»). Эта процедура выполняется группой экспертов, которая определяет значимость для заинтересованных сторон»[162]. Результаты экспертного оценивания приведены в Приложении Е.

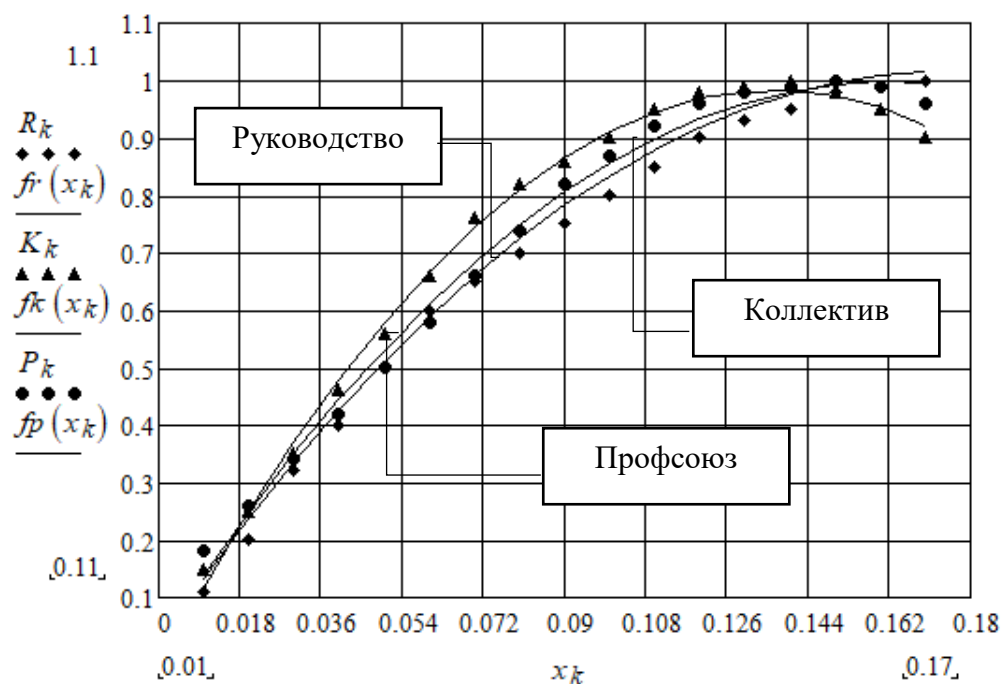


Рисунок 3.5 – Функции социальной полезности вложений в развитие организационной культуры предприятия для заинтересованных сторон (руководства, коллектива и профсоюзов) АО «Куйбышевский НПЗ»

Источник: составлено автором

Полученные результаты проверим на согласованность мнений экспертов путем расчета коэффициента конкордации (таблица 3.4). Значение коэффициента конкордации свидетельствует о том, что мнения экспертов согласованы.

Таблица 3.4 – Определение степени согласованности мнений экспертов при определении параметра «социальная значимость» АО «Куйбышевский НПЗ»

Участник взаимодействия	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>3</sub>	Э <sub>4</sub>	Э <sub>5</sub>	Сумма рангов	1/2*m*(n+1)	Отклонение от средней суммы	Квадрат отклонения
Руководство	4	2,5	2,5	4	4	17,0	20	-3,0	9
Коллектив	4	5	4	2,5	2	17,5	20	-2,5	6,25
Профсоюз	2	2,5	3,5	3,5	4	15,5	20	-4,5	20,25
Сумма рангов	10	10	10	10	10	x	x	x	35,5
Коэффициент конкордации	x	x	x	x	x	x	x	0,71	0,71

Источник: составлено автором

В таблице 3.5 приведем определение весовых коэффициентов частных показателей, отражающих эффективность взаимодействия участников в триаде «руководство–коллектив–профсоюз».

Таблица 3.5 – Определение весовых коэффициентов (параметр «значимость») АО «Куйбышевский НПЗ»

Участник взаимодействия	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>3</sub>	Э <sub>4</sub>	Э <sub>5</sub>	Сумма	Весовой коэффициент
Руководство	4	2,5	2,5	4	4	17	0,34
Коллектив	4	5	4	2,5	2	17,5	0,35
Профсоюз	2	2,5	3,5	3,5	4	15,5	0,31
Итого	10	10	10	10	10	50	1,00

Источник: составлено автором

Суммарная функция социальной полезности вложений в развитие для триады «руководство–коллектив–профсоюз»  $G$  была «получена в предположении о том, что полезность совместного участия заинтересованных сторон в развитие организационной культуры предприятия состоит из суммы вложений в ее развитие каждого из участников, взятой с соответствующим весовым коэффициентом» [162] (3.12):

$$G(X, Y, Z) := w_0 \cdot f_r(X) + w_1 \cdot f_k(Y) + w_2 \cdot f_p(Z) \quad (3.12)$$

$$G(X, Y, Z) = 0,34f_r(X_1) + 0,35f_k(Y_2) + 0,31f_p(Z_3)$$

«где  $f_r$ ,  $f_k$ ,  $f_p$  – функции социальной полезности вложений в развитие организационной культуры предприятия руководство–коллектив–профсоюз, соответственно;

$X_1$ ,  $Y_2$ ,  $Z_3$  – векторы вложений участников триады – руководства, коллектива и профсоюзов, соответственно» [162].

«Функция социальной полезности (3.12) является целевой функцией задачи нелинейного программирования, в которой функция должна достигать максимума при оптимальном вложении каждого из заинтересованных сторон, при обязательном соблюдении их интересов, которые выступают в качестве системы ограничений задачи оптимизации» [162].

Вложения не могут быть безграничными и бесконечными, наступает период самоорганизации и саморазвития объекта исследования, но дойти до этого периода возможно при начальном вложении средств. Заинтересованные стороны не могут извлекать из оборота большие средства на развитие организационной культуры предприятия, чтобы организационная культура не стала самоцелью, поэтому вводятся ограничения по вложения в ее развитие, который составляет 18 % от прибыли.

«Математически это выражается двусторонним векторным неравенством, с левой стороны ограничивается нулем, с права – процентом, установленным локальным нормативным актом в размене 18 % от прибыли (3.13):

$$0 \leq X \leq 0,18 \quad (3.13)$$

Каждая заинтересованная сторона стремится максимизировать социальную полезность и экономическую выгоду от участия в развитии организационной культуры предприятия. Поэтому руководство будет ожидать, чтобы его вложения принесли максимальную социальную полезность именно предприятию. Но выполнение этого ожидания может вступить в противоречие с требованием максимальной социальной выгоды других заинтересованных сторон» [162] – коллектива и профсоюзов.

Максимизации суммарной полезности рассчитывается с помощью встроенной функции Maximize:

$$(X \ Y \ Z) := Maximize (G, X, Y, Z)^T \quad (3.14)$$

Оптимальные вложения в развитие организационной культуры предприятия заинтересованных сторон (в долях):

Для руководства:  $X=17,4 \%$

Для коллектива:  $Y=13.6 \%$

Для профсоюза:  $Z=16.2 \%$

Значение социальной полезности для каждой заинтересованной стороны (близки к максимальному значению):

Для руководства:  $a := fr(X) = 1 \blacksquare$

Для коллектива:  $b := fk(Y) = 0,98$  ■

Для профсоюза:  $c := fp(Z) = 1$  ■

Полученные значения говорят о том, что максимума достигли только две заинтересованные стороны руководство и профсоюзы, а коллектив недополучил приблизительно 2 % социальной полезности. «В математической модели эта уступка выражается нижней границей полезности от участия коллектива в триаде. То есть в систему ограничений задачи вводится неравенство (3.15):

$$g_i(X_i) \geq 0,98 \quad (3.15)$$

В данном случае коллектив готов пожертвовать 2 % ожидаемой максимальной социальной полезностью от участия в триаде ради максимальной социальной выгоды для развития организационной культуры предприятия»[162]. Заметим также, что все заинтересованные стороны, участвующее в развитии организационной культуры предприятия, могут определить для себя свой собственный уровень уступки полезности.

Уровень пропорциональности вложений в развитие организационной культуры и выгод в целом по предприятию считается как сумма вложений заинтересованных сторон. Следовательно, общий уровень соразмерности вложений в развитие организационной культуры предприятия заинтересованных сторон получена как сумма долей:

$$X+Y+Z=0,174+0,136+0,162=0,473$$

Согласно таблицы 3.2, мы идентифицируем фактически полученный уровень соразмерности вложений и выгод заинтересованных сторон для АО «Куйбышевский НПЗ» как средний (0,473) – это говорит о том, что соразмерность вложений и выгод сбалансирована, но важно отметить, что коллектив недостаточно вовлечен в процессы развития организационной культуры предприятия. На предприятии преодолен порог сопротивляемости коллектива изменениям, коллектив и профсоюз совместно с руководством формируют политику организационной культуры предприятия и реализуют ее.

### 3.2 Критерии внедрения функционально-ориентированной модели гармоничного управления организационной культурой предприятия

Результаты апробации методики оценки уровня организационной культуры на примере предприятий ТЭК ООО «Нова» и ЗАО «Нефтемаш».

Экспертные оценки по 17 показателям по ООО «Нова» в баллах от 0 до 1 сводятся в матрицу (таблица 3.6), далее определяется сумма по каждому показателю и их общая сумма оценок, которая далее используется для расчета весовых коэффициентов показателей.

Таблица 3.6 – Экспертные оценки показателей по показателям ООО «Нова»

Показатель	Эксперты					Сумма баллов
	1	2	3	4	5	
Квалификация, $x_1$	0,7	0,72	0,75	0,71	0,72	3,6
Цифровая компетентность, $x_2$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,75	0,71	0,77	0,81	0,79	3,83
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,6	0,66	0,47	0,41	0,53	2,67
Уровень технико-технологической оснащённости, $x_5$	0,7	0,75	0,66	0,6	0,59	3,3
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,3	0,32	0,33	0,25	0,26	1,46
Престижность рабочего места, $x_7$	0,66	0,62	0,64	0,55	0,57	3,04
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,71	0,77	0,55	0,56	0,6	3,19
Уровень стимулирования, $x_9$	0,7	0,65	0,5	0,45	0,47	2,77
Социальный пакет, $x_{10}$	0,55	0,5	0,45	0,57	0,59	2,66
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,7	0,68	0,6	0,55	0,54	3,07
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,68	0,75	0,7	0,6	0,59	3,32
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,79	0,7	0,44	0,5	0,59	3,02
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,62	0,63	0,6	0,55	0,5	2,9
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,71	0,75	0,79	0,66	0,65	3,56
Производительность труда, $x_{17}$	0,68	0,7	0,77	0,8	0,81	3,76
Итоговая сумма						53,15

Источник: составлено автором

В Приложении Е представлены экспертные оценки по годам с 2018 по 2022 с весовыми коэффициентами ООО «Нова». Таблица 3.7 сформирована на основании данных таблиц в Приложении Г, таблицы Е.6-Е.10. ООО «Нова».

Анализируя оценки экспертов по росту показателей за пять лет, мы пришли к выводу, что компетентностные характеристики за этот промежуток времени изменились минимально. Условия труда экспертами оценены как удовлетворительные, обеспеченность ресурсами организационными и финансовыми стабильная. Наибольшую обеспокоенность вызывает уровень цифровизации рабочих мест, что существенно сказывается на престижности рабочего места и производительность труда.

Таблица 3.7 – Показатели организационной культуры предприятия по годам ООО «Нова»

Показатель	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Квалификация, $x_1$	0,047	0,057	0,042	0,041	0,049
Цифровая компетентность, $x_2$	0,053	0,035	0,047	0,046	0,046
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,045	0,049	0,048	0,052	0,055
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,034	0,035	0,032	0,039	0,027
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,044	0,053	0,044	0,039	0,041
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,004	0,006	0,006	0,007	0,008
Престижность рабочего места, $x_7$	0,045	0,051	0,028	0,035	0,035
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,036	0,025	0,031	0,027	0,038
Уровень стимулирования, $x_9$	0,035	0,034	0,032	0,032	0,029
Социальный пакет, $x_{10}$	0,032	0,036	0,033	0,028	0,027
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,053	0,035	0,047	0,046	0,046
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,032	0,035	0,034	0,038	0,035
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,045	0,043	0,036	0,040	0,041
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,031	0,019	0,034	0,036	0,034
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,028	0,031	0,039	0,035	0,032
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,053	0,051	0,047	0,049	0,048
Производительность труда, $x_{17}$	0,057	0,060	0,048	0,058	0,053

Источник: составлено автором



Уровень организационной культуры предприятия (таблица 3.8) представлен и как интегральный показатель, и как сумма значений, сгруппированных по характеристикам. Так, уровень показателей «Носители знаний» и «Финансовое обеспечение» демонстрирует неоднозначные показатели 2020 год показал неготовность персонала вынужденно переходить на цифровые технологии в связи с пандемией и только к 2023 году показатель начал свой рост.

Неожиданным оказалось для предприятия в этот период высокая организационная мобилизация, направленная на формирование нового типа организационной культуры и коммуникаций. У персонала обострилось чувство самосохранения, возникла потребность в формировании коллективного иммунитета.

Таблица 3.8 – Уровень организационной культуры предприятия  $W_{HP}$  ООО «Нова»

Характеристика	Показатель	Годы				
		2018	2019	2020	2021	2022
Носители знаний ( $Z_1$ )	Квалификация, $x_1$	0,047	0,057	0,042	0,041	0,049
	Цифровая компетентность, $x_2$	0,045	0,049	0,048	0,052	0,055
	Профессиональная компетентность, $x_3$	0,034	0,035	0,032	0,039	0,027
	Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,034	0,035	0,032	0,039	0,027
	Итого по $Z_1$	0,13	0,14	0,12	0,13	0,13
Условия труда ( $Z_2$ )	Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,034	0,035	0,032	0,039	0,027
	Цифровое рабочее место, $x_6$	0,044	0,053	0,044	0,039	0,041
	Престижность рабочего места, $x_7$	0,004	0,006	0,006	0,007	0,008
	Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,045	0,051	0,028	0,035	0,035
	Итого по $Z_2$	0,29	0,11	0,26	0,29	0,27
Организационное обеспечение ( $Z_3$ )	Уровень стимулирования, $x_9$	0,036	0,025	0,031	0,027	0,038
	Социальный пакет, $x_{10}$	0,035	0,034	0,032	0,032	0,029
	Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,032	0,036	0,033	0,028	0,027
	Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,053	0,035	0,047	0,046	0,046
	Итого по $Z_3$	0,16	0,13	0,14	0,13	0,14

Продолжение таблицы 3.8

Характеристика	Показатель	Годы				
		2018	2019	2020	2021	2022
Финансовое обеспечение (Z <sub>4</sub> )	Уровень средней заработной платы, x <sub>13</sub>	0,032	0,035	0,034	0,038	0,035
	Чистая прибыль, x <sub>14</sub>	0,045	0,043	0,036	0,040	0,041
	Платежеспособность предприятия, x <sub>15</sub>	0,031	0,019	0,034	0,036	0,034
	Переменная часть заработной платы, x <sub>16</sub>	0,028	0,031	0,039	0,035	0,032
	Производительность труда, x <sub>17</sub>	0,053	0,051	0,047	0,049	0,048
	Итого по Z <sub>4</sub>	0,19	0,18	0,19	0,20	0,19
Уровень организационной культуры предприятия ( W <sub>HP</sub> ) по годам		0,76	0,56	0,72	0,75	0,73

Источник: составлено автором

В таблице 3.9 наглядно представлены результаты расчетов характеристик по годам. Полученные результаты дают возможность оценить динамику изменений уровня организационной культуры, а она у нас положительная, но при этом, характеристика «носители знаний» имеет самый низкий уровень показателей, что способствует текучести кадров, это направление является наиболее уязвимыми и необходимо принимать управленческое решение по усилению кадровой политики предприятия, разработки новых кадровых решений.

Таблица 3.9 – Показатели, характеризующие уровень оцениваемого объекта по годам ООО «Нова»

Характеристика	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Носители знаний (Z1)	0,13	0,14	0,12	0,13	0,13
Условия труда (Z2)	0,29	0,11	0,26	0,29	0,27
Организационное обеспечение (Z3)	0,16	0,13	0,14	0,13	0,14
Финансовое обеспечение (Z4)	0,19	0,18	0,19	0,20	0,19
Общий коэффициент качества ( W <sub>HP</sub> ) по годам	0,76	0,56	0,72	0,75	0,73

Источник: составлено автором

Полученные результаты говорят о том, что развивается организационная культура неравномерно по годам, в 2019 году мы наблюдаем рост, это

обосновано и ростом показателей финансово-экономическими показателями. Далее мы наблюдаем с 2020 по 2021 годы спад, который характерен для всех предприятий, которые работали в условиях пандемии, в 2022 году уровень организационной культуры достиг своего максимума за анализируемый период.

Графически динамика изменений характеристик организационной культуры предприятия ООО «Нова» представлена на рисунке 3.6

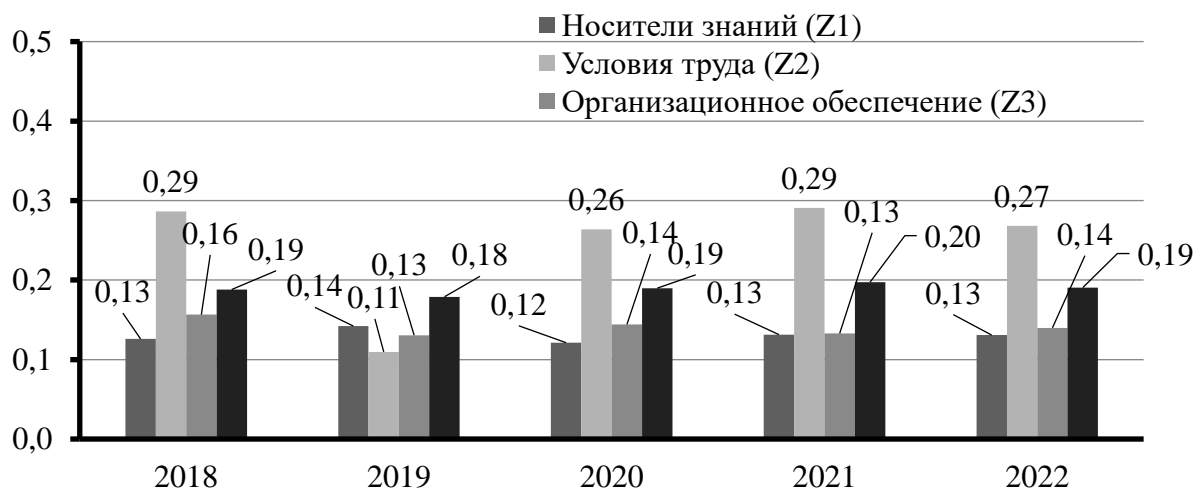


Рисунок 3.6 – Графическое представление динамики изменений характеристик организационной культуры предприятия ООО «Нова»

Источник: составлено автором

Динамика изменения уровней организационной культуры предприятия ООО «Нова» представлена на рисунке 3.7.

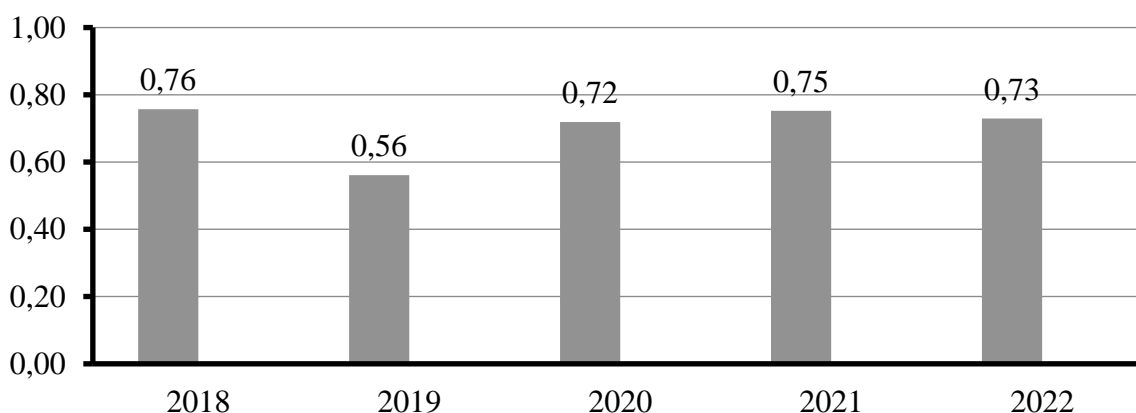


Рисунок 3.7 – Динамика изменения уровней организационной культуры предприятия ООО «Нова»

Источник: составлено автором

Идентификация результатов, в соответствии с разработанной шкалой будет выглядеть, как показано в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Лингвистическая интерпретация уровня организационной культуры предприятия ООО «Нова» по шкале Харрингтона

Интервалы	Лингвистическая интерпретация уровня	2018	2019	2020	2021	2022
0-0,2	Низкий					
0,21-0,4	Ниже среднего					
0,41-0,6	Средний		*			
0,61-0,8	Выше среднего	*		*	*	*
0,81-1	Высокий					

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Нова» ориентируется на развитие организационной культуры и постоянно поддерживает ее уровень, для этого регулярно повышаются условия труда, обеспечивается социальный пакет, заботится об имидже предприятия.

Необходимо отметить, что текучесть кадров существенно снижает качество носителей знаний (каждый раз на работу принимают кандидатов со слабо сформированными профессиональными компетенциями), внешнее окружение оказывает негативное влияние на уровень организационной культуры организации, высокий уровень санкционного давления, нестабильность рынка сбыта, колебания цен на товары и услуги, замедленные процессы импортозамещения, влекут за собой нестабильность в деятельности предприятия и отодвигают на второй план вопросы развития организационной культуры. Несмотря на сложные условия функционирования ООО «Нова», смогла сохранить организационную культуру на уровне «выше среднего».

Это позволило, во-первых, снизить сопротивление изменениям со стороны коллектива и внедрить новые технологии, повышающие производительность труда; во-вторых, избежать сокращения рабочих мест и обеспечить стабильную

заработную плату, что повысило существенно уровень лояльности к предприятию; в-четвертых, внешние вызовы и ограничения позволили сплотить коллектив и сформировать благоприятный в нем климат.

Экспертные оценки показателей по ЗАО «Нефтемаш» сводятся в таблица 3.11, которая станут базовыми для расчета весовых коэффициентов показателей от общей суммы баллов.

Таблица 3.11 – Экспертные оценки показателей ЗАО «Нефтемаш»

Показатель	Эксперты					Сумма баллов
	1	2	3	4	5	
Квалификация, $x_1$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6
Цифровая компетентность, $x_2$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,54	0,55	0,55	0,57	0,55	2,76
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,3	0,32	0,3	0,32	0,34	1,58
Престижность рабочего места, $x_7$	0,67	0,68	0,65	0,64	0,65	3,29
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6
Уровень стимулирования, $x_9$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05
Социальный пакет, $x_{10}$	0,64	0,65	0,64	0,65	0,67	3,25
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,55	0,54	0,5	0,56	0,54	2,69
Производительность труда, $x_{17}$	0,44	0,47	0,46	0,47	0,45	2,29
Итоговая сумма						35,71

Источник: составлено автором

В Приложении Е представлены экспертные оценки по годам с 2018 по 2022 с весовыми коэффициентами ЗАО «Нефтемаш». Таблица 3.12 сформирована на основании данных таблиц в Приложении Е, таблицы Е.11-Е.15. ЗАО «Нефтемаш».

Таблица 3.12 – Показатели организационной культуры предприятия по годам ЗАО «Нефтемаш»

Показатель	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Квалификация, $x_1$	0,024	0,023	0,032	0,012	0,014
Цифровая компетентность, $x_2$	0,022	0,022	0,021	0,025	0,024
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,050	0,029	0,040	0,014	0,043
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,045	0,012	0,028	0,052	0,014
Уровень технико-технологической оснащённости, $x_5$	0,037	0,047	0,012	0,006	0,024
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,037	0,024	0,024	0,024	0,014
Престижность рабочего места, $x_7$	0,054	0,022	0,013	0,012	0,061
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,030	0,039	0,044	0,024	0,014
Уровень стимулирования, $x_9$	0,025	0,032	0,032	0,035	0,024
Социальный пакет, $x_{10}$	0,021	0,058	0,039	0,023	0,059
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,011	0,029	0,057	0,030	0,014
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,022	0,025	0,023	0,065	0,024
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,038	0,014	0,012	0,022	0,014
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,013	0,024	0,023	0,040	0,014
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,023	0,012	0,034	0,028	0,024
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,011	0,023	0,022	0,035	0,041
Производительность труда, $x_{17}$	0,052	0,029	0,028	0,000	0,029

Источник: составлено автором

Анализируя оценки экспертов по динамике показателей за пять лет, мы пришли к выводу, что компетентностные характеристики за этот промежуток времени изменились минимально. Условия труда экспертами оценены как не удовлетворительные, обеспеченность ресурсами организационными и финансовыми критическая. Наибольшую обеспокоенность вызывает уровень цифровизации рабочих мест, что существенно сказывается на престижности рабочего места и производительность труда. Уровень компетентностных характеристик в 2022 году практически снизился в двое, по сравнению с 2018

годом – это говорит о высокой текучести кадров. Уровень организационной культуры предприятия (таблица 3.13) представлен и как интегральный показатель, и как сумма значений, сгруппированных по характеристикам.

Таблица 3.13 – Уровень организационной культуры предприятия  $W_{HP}$  ЗАО «Нефтемаш»

Характеристика	Показатель	Годы				
		2018	2019	2020	2021	2022
Носители знаний ( $Z_1$ )	Квалификация, $x_1$	0,024	0,023	0,032	0,012	0,014
	Цифровая компетентность, $x_2$	0,022	0,022	0,021	0,025	0,024
	Профессиональная компетентность, $x_3$	0,050	0,029	0,040	0,014	0,043
	Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,045	0,012	0,028	0,052	0,014
	Итого по $Z_1$	0,14	0,09	0,12	0,10	0,09
Условия труда ( $Z_2$ )	Уровень технико-технологической оснащённости, $x_5$	0,04	0,05	0,01	0,01	0,02
	Цифровое рабочее место, $x_6$	0,04	0,02	0,02	0,02	0,01
	Престижность рабочего места, $x_7$	0,05	0,02	0,01	0,01	0,06
	Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,03	0,04	0,04	0,02	0,01
	Итого по $Z_2$	0,16	0,13	0,09	0,07	0,11
Организационное обеспечение ( $Z_3$ )	Уровень стимулирования, $x_9$	0,02	0,03	0,03	0,04	0,02
	Социальный пакет, $x_{10}$	0,02	0,06	0,04	0,02	0,06
	Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,01	0,03	0,06	0,03	0,01
	Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,02	0,03	0,02	0,07	0,02
	Итого по $Z_3$	0,08	0,14	0,15	0,15	0,12
Финансовое обеспечение ( $Z_4$ )	Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,04	0,01	0,01	0,02	0,01
	Чистая прибыль, $x_{14}$	0,01	0,02	0,02	0,04	0,01
	Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,02	0,01	0,03	0,03	0,02
	Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,01	0,02	0,02	0,04	0,04
	Производительность труда, $x_{17}$	0,05	0,03	0,03	0,00	0,03
	Итого по $Z_4$	0,14	0,10	0,12	0,13	0,12
Уровень организационной культуры предприятия ( $W_{HP}$ ) по годам		0,52	0,47	0,48	0,45	0,45

Источник: составлено автором

Так уровень показателей «Носители знаний» и «Финансовое обеспечение» (таблица 3.13) являются неоднозначными. 2020 год показал неготовность персонала оперативно переходить на новые технологии в связи с пандемией, и к 2023 году показатели не улучшили свои уровни. Закономерным оказалось для предприятия, снижение уровня организационного и финансового обеспечения, руководство и заинтересованные стороны не занимаются формированием политики организационной культуры. У персонала отсутствует чувство самосохранения.

В таблице 3.14 наглядно представлены результаты расчетов характеристик по годам. Полученные результаты дают возможность оценить динамику изменений уровня организационной культуры ЗАО «Нефтемаш», а она у нас отрицательная, все характеристики снижают свои показатели, что говорит о высоком уровне текучести кадров, низком уровне организационного и финансового обеспечения и не приемлемых условиях труда поэтому необходимо принять управленческое решения по пересмотре кадровой политики предприятия, разработки новых кадровых решений и кардинальном изменении условий труда.

Таблица 3.14 – Показатели, характеризующие уровень оцениваемого объекта по годам ЗАО «Нефтемаш»

Характеристика	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Носители знаний (Z1)	0,14	0,09	0,12	0,10	0,09
Условия труда (Z2)	0,16	0,13	0,09	0,07	0,11
Организационное обеспечение (Z3)	0,08	0,14	0,15	0,15	0,12
Финансовое обеспечение (Z4)	0,14	0,10	0,12	0,13	0,12
Общий коэффициент качества ( $W_{HP}$ ) по годам	0,52	0,47	0,48	0,45	0,45

Источник: составлено автором

Полученные результаты говорят о том, что организационная культура ЗАО «Нефтемаш» не развивается, находится в застое, о чем свидетельствуют результаты оценки последних лет, в 2019 году мы наблюдаем спад, это



обосновано и снижением финансово-экономических показателей. Далее мы наблюдаем с 2020 по 2021 год спад, который характерен для всех предприятий, которые работали в условиях пандемии, в 2021 году уровень организационной культуры достиг своего минимума и удерживает его на протяжении двух лет.

Графически динамика изменения характеристик организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» представлена на рисунке 3.8.

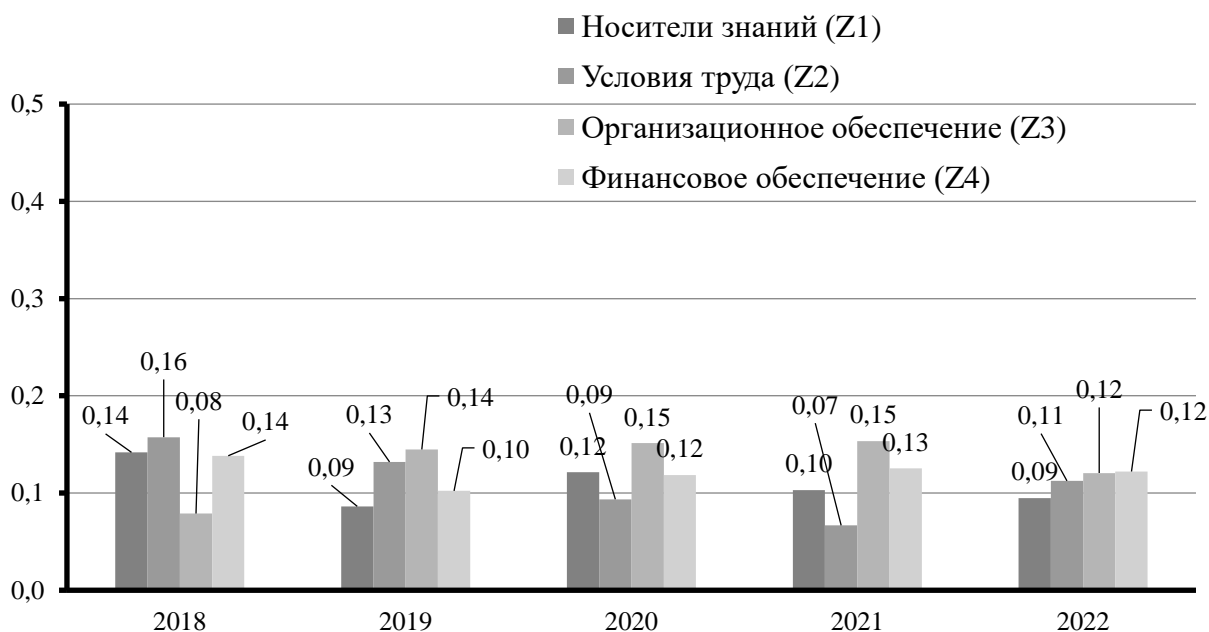


Рисунок 3.8 – Графическое представление динамики изменений характеристик организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш»

Источник: составлено автором

«Носители знаний» в 2022 году снизились до уровня 2019 года, это говорит о негативной динамике и высоком уровне текучести кадров, а «условия труда» в 2022 году приближаются к уровню 2019 года. Предприятие не внедряет цифровые технологии, работает по старым традиционным технологиям, что существенно снижает привлекательность и престижность рабочего места.

Динамика изменения уровня организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» представлена на рисунке 3.9.

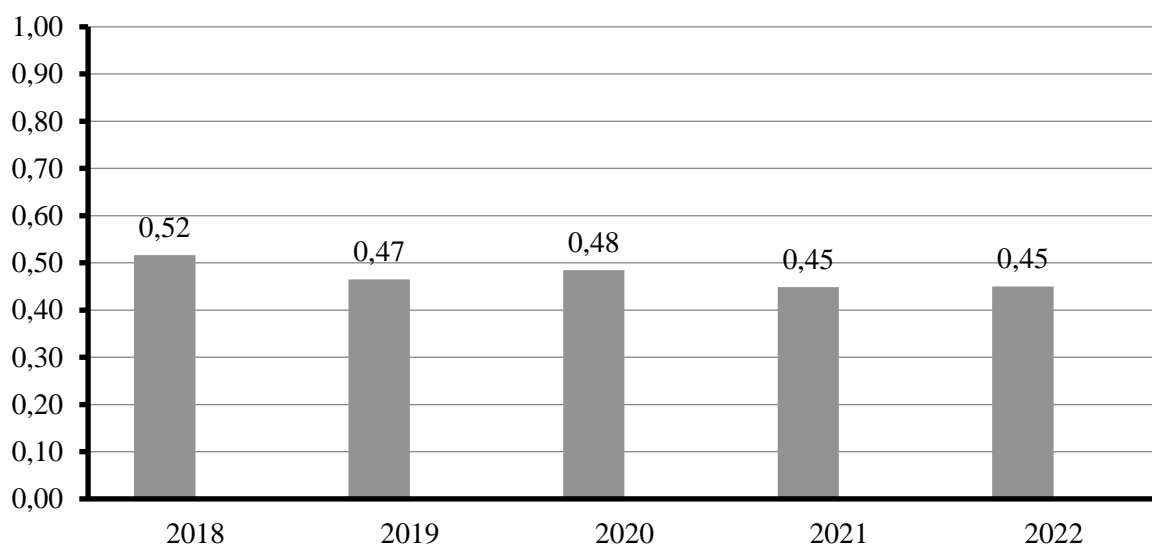


Рисунок 3.9 – Динамика изменения уровней организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш»

Источник: составлено автором.

Идентификация результатов, в соответствии с разработанной шкалой будет выглядеть, как показано в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Лингвистическая интерпретация уровня организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш»

Интервалы	Лингвистическая интерпретация уровня	2018	2019	2020	2021	2022
[0-0,2)	Низкий					
[0,21-0,4)	Ниже среднего					
[0,41-0,6)	Средний	*	*	*	*	*
[0,61-0,8)	Выше среднего					
[0,81-1]	Высокий					

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие ЗАО «Нефтемаш» не ориентируется на развитие организационной культуры и не поддерживает ее уровень, условия труда постоянно снижаются и только в 2022 году намечается их улучшение, обеспечение социального пакета не останавливает текучесть кадров. Необходимо отметить, что текучесть кадров существенно снижает

качество носителей знаний, внешнее окружение оказывает негативное влияние на уровень организационной культуры предприятия, дефицит финансовых ресурсов отрицательно сказывается на уровне организационной культуры предприятия.

Сравним результаты оценки уровня организационной культуры трех предприятий АО «Куйбышевский НПЗ», ООО «Нова» и ЗАО «Нефтемаш» (рисунок 3.10). Лидером по обеспечению устойчивого социально-экономического развития является АО «Куйбышевский НПЗ». Предприятие сформировало свою политику организационной культуры, вовлекает успешно в нее заинтересованных сторон и всецело поддерживает достигнутые результаты.

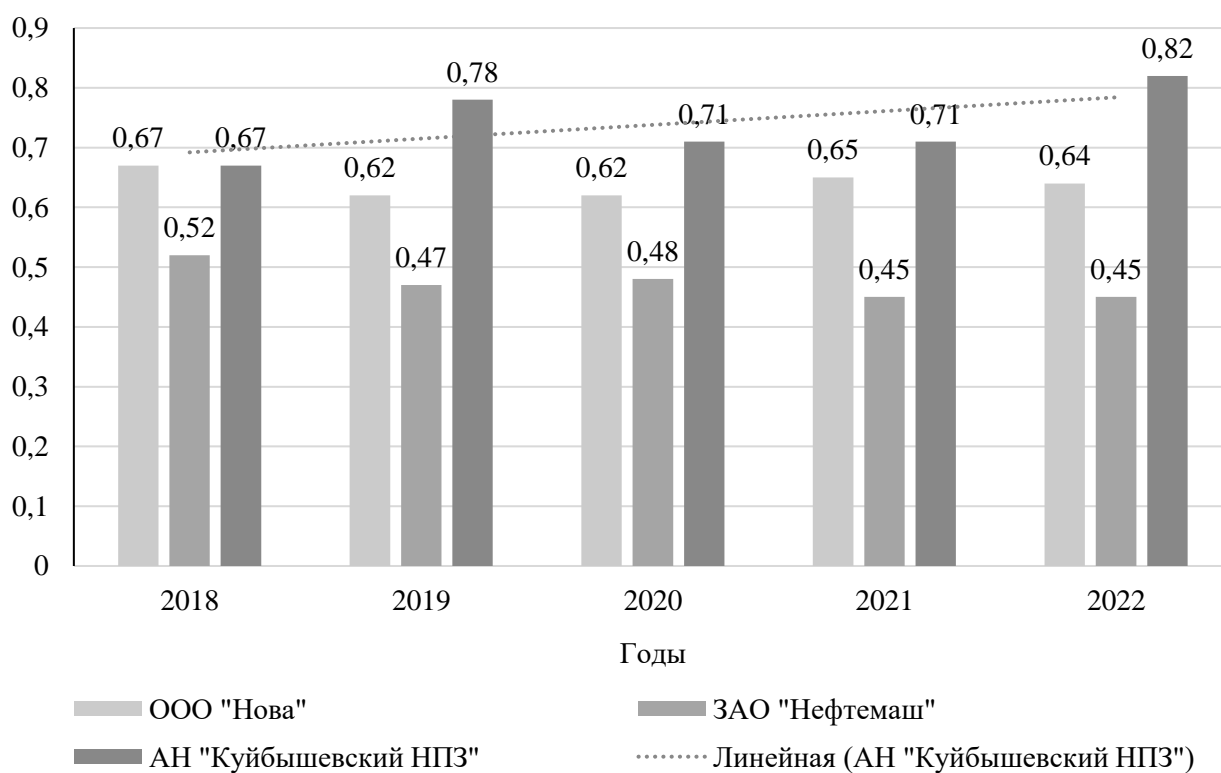


Рисунок 3.10 – Динамика изменения уровней организационной культуры предприятий АО «Куйбышевский НПЗ», ООО «Нова» и ЗАО «Нефтемаш»

Источник: составлено автором.

Экономическая интерпретация полученных результатов оценки уровня организационной культуры предприятия (таблица 3.16) дает нам представление о том, что анализируемые предприятия по-разному относятся формированию социальной полезности своей организационной культуры.

Таблица 3.16 – Идентификация уровней организационной культуры АО «Куйбышевский НПЗ», ООО «Нова» и ЗАО «Нефтемаш»

Лингвистическая интерпретация уровня	Интервальные значения	Экономическая интерпретация
Высокий АО «Куйбышевский НПЗ» (0,82)	[0,81;1)	Носители знаний имеют высокий уровень компетентности, условия труда обеспечивают престижность и надежность рабочего места, организационное и финансовое обеспечение на высоком уровне, что способствует устойчивому социально-экономическому развитию предприятия
Выше среднего ООО «Нова» (0,73)	[0,61;0,8)	Носители знаний имеют уровень компетентности выше среднего, условия труда обеспечивают надежность и безопасность рабочего места, организационное и финансовое обеспечение на уровне выше среднего, что способствует устойчивому социально-экономическому развитию предприятия
Средний уровень ЗАО «Нефтемаш» (0,45)	[0,41;0,6)	Носители знаний имеют уровень компетентности средний, условия труда не обеспечивают должного уровня безопасности рабочего места, организационное и финансовое обеспечение на среднем уровне и постоянно снижается, что сдерживает устойчивое социально-экономическое развитие предприятия, уровень организационной культуры предприятия стремится к нижней границе

Источник: составлено автором

Уровень организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» характеризуется как «средний», предприятию рекомендуется серьезно обратить внимание на межличностные и межуровневые отношения в коллективе. ЗАО «Нефтемаш» рекомендуется повысить уровень организационной культуры до следующего уровня за счет внедрения цифровых технологий, повышения уровня технико-технологической оснащенности и уровня безопасности рабочих мест.

ООО «Нова» рекомендуется поддерживать достигнутый уровень, но при этом использовать все возможности для дальнейшего развития, а именно, расширить внедрение цифровых технологий, повысить уровень технико-технологической оснащенности. АО «Куйбышевский НПЗ» несет повышенную социальную ответственность за поддержание достигнутого уровня, так как

является лидером в отрасли по развитию организационной культуры и эталоном для сравнения.

Нами разработаны рекомендации для заинтересованных сторон по принятию управленческого решения, в соответствии с достигнутыми результатами (таблица 3.17)

Таблица 3.17 – Меры по повышению или поддержке уровня организационной культуры АО «Куйбышевский НПЗ», ООО «Нова» и ЗАО «Нефтемаш»

Лингвистическая интерпретация уровня организационной культуры	Необходимые меры	Содержание мер
Средний ЗАО «Нефтемаш» (0,45)	Повышение или поддержка	Провести самоанализ и выявить факторы негативного влияния на уровень организационной культуры предприятия, принять решения и реализовать меры по их устранению. Отсутствует межуровневое взаимодействие по решению вопросов повышения организационной культурой предприятия, это сказывается на сплоченности в коллективе и благоприятном климате. Динамика спада показателей говорит об отсутствии заинтересованности и руководства, и коллектива в реализации эффективной политики развития организационной культуры предприятия.
Выше среднего ООО «Нова» (0,73)		Поддержка
Высокий АО «Куйбышевский НПЗ» (0,82)		

Источник: составлено автором

Методика оценки уровня организационной культуры предприятия, позволила установить не только ее количественный уровень, но обосновать ряд управленческих решений по формированию благоприятного климата в коллективе и повысить лояльность персонала к руководству. Достигнутые уровни организационной культуры «высокий» и «выше среднего» направлен на усиление контроля за ключевыми показателями, а «средний» – на анализ факторов и устранение негативного влияния.

Апробация методики определения пропорциональности вложений заинтересованных сторон (работодателя, коллектива и профсоюзной организации) в развитие организационной культурой предприятия и выгоды на примере предприятий ООО «Нова» и ЗАО «Нефтемаш».

Определение уровня оптимизации взаимодействия заинтересованных сторон (руководства, коллектива и профсоюзов) для ООО «Нова» в реализации мероприятий организационной культуры предприятия заключается в следующем: найти доли вложений заинтересованных сторон  $x_i$ , которые обеспечат максимум социальной полезности (целевой функции (3.1)) с учетом того, что в случае максимально допустимого вложения участник получит социальный эффект не ниже ожидаемого уровня.

В таблице 3.18 приведена экспертная оценка социальной полезности вложений заинтересованных сторон посредством применения балльной оценки в интервале от 0 до 1, где 0 – минимум, 1 – максимум.

$$w := (0.35 \ 0.25 \ 0.4)^T \quad (3.16)$$

Таблица 3.18 – Экспертная оценка социальной полезности вложений в реализацию мероприятий организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом ООО «Нова»

Доля вложений	Руководство	Коллектив	Профсоюз
0,01	0,01	0,15	0,20
0,02	0,12	0,22	0,26
0,03	0,18	0,33	0,32
0,04	0,20	0,48	0,38
0,05	0,25	0,52	0,44
0,06	0,30	0,66	0,50
0,07	0,35	0,70	0,56
0,08	0,42	0,72	0,62
0,09	0,49	0,76	0,68
0,10	0,50	0,80	0,74
0,11	0,58	0,84	0,80
0,12	0,62	0,86	0,86
0,13	0,70	0,88	0,92
0,14	0,78	0,91	0,98
0,15	0,80	0,97	1,00

Продолжение таблицы 3.18

Доля вложений	Руководство	Коллектив	Профсоюз
0,16	0,85	1,00	0,95
0,17	0,90	0,95	0,90
Значимость	0,35	0,25	0,4

Источник: составлено автором

Для представленных в таблице 3.18 исходных данных построим функции социальной полезности. Аппроксимируем второй и третий столбцы таблицы квадратичной параболой (полиномом второй степени). Расчеты позволили получить следующие функции социальной полезности для участников взаимодействия в триаде «руководство – коллектив – профсоюз» для предприятия ООО «Нова». Аппроксимируем второй и третий столбцы таблицы 3.5 квадратичной параболой (полиномом второй степени):

1. Аппроксимация функции полезности для руководства (3.17, 3.18):

$$Fr(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^2 \end{pmatrix}^T \quad Cr := \text{linfit}(x, R, Fr)$$

$$fr(x) := Cr \cdot Fr(x) \quad Cr^T = (-0.022 \quad 13.704 \quad -46.272) \quad (3.17)$$

$$fr(x) := -0.022 + 13.704 \cdot x - 46.272 \cdot x^2 \quad (3.18)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.11.

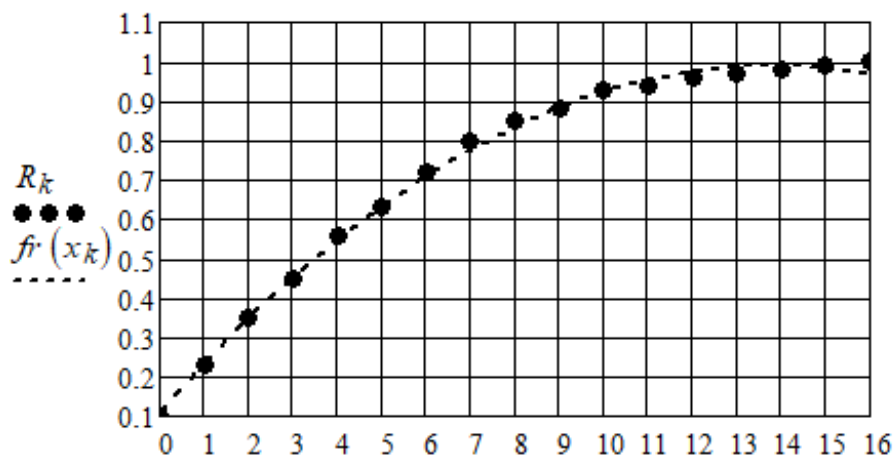


Рисунок 3.11 – Аппроксимация функции полезности для руководства ООО «Нова»

Источник: составлено автором

2. Аппроксимация функции полезности для коллектива (3.19, 3.20):

$$Fk(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^2 \end{pmatrix}^T \quad Ck := \text{linfit}(x, K, Fk)$$

$$fk(x) := Ck \cdot Fk(x) \quad Ck^T = (-0.167 \quad 16.511 \quad -58.23) \quad (3.19)$$

$$fk(x) := -0.167 + 16.511 \cdot x - 58.23 \cdot x^2 \quad (3.20)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.12.

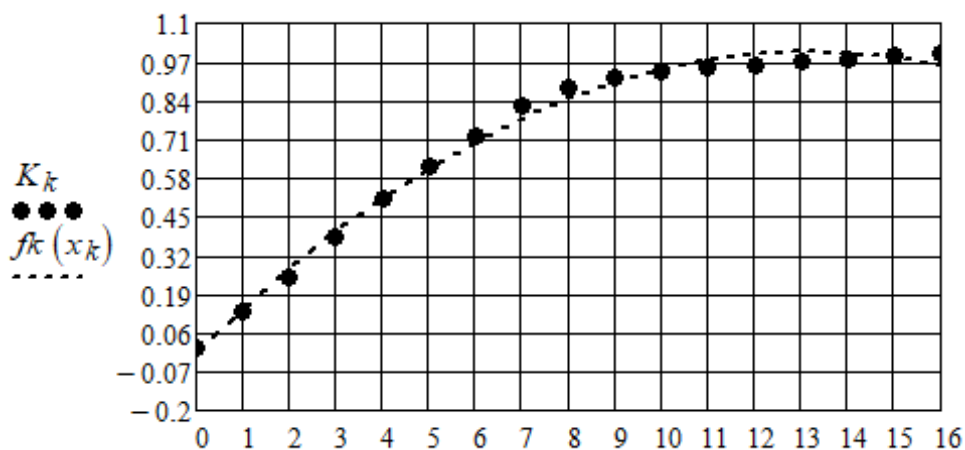


Рисунок 3.12 – Аппроксимация функции полезности для коллектива ООО «Новая»

Источник: составлено автором

Аппроксимируем полезность для профсоюзов полиномом четвертого порядка (меньшая степень плохо работает):

3. Аппроксимация функции полезности для профсоюзов (3.21, 3.22):

$$Fp(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^2 \end{pmatrix}^T \quad Cp := \text{linfit}(x, P, Fp)$$

$$fp(x) := Cp \cdot Fp(x) \quad Cp^T = (0.035 \quad 11.42 \quad -33.54) \quad (3.21)$$

$$fp(x) := 0.035 + 11.42 \cdot x - 33.54 \cdot x^2 \quad (3.22)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.13.



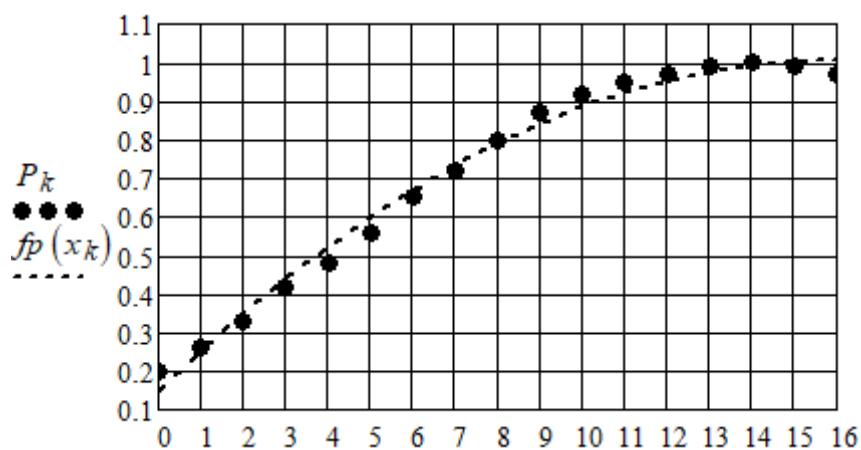


Рисунок 3.13 – Аппроксимация функции полезности  
для профсоюзов ООО «Нова»

Источник: составлено автором

Построенные функции проверим на их пригодность к практическому использованию при помощи показателей, приведенных в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Показатели проверки построенных функций на их пригодность  
практическому использованию ООО «Нова»

Показатель	Нормативное значение	Работодатель	Коллектив	Профсоюз
Ошибка аппроксимации	5–7 %	1,7 %	3,1 %	3,6%
Коэффициент несоответствия Тейла	стремится к 0	0,0046	0,0021	0,0045
Среднеквадратическое отклонение	x	0,1871	0,212	0,1598
Индекс детерминации	стремится к 1	0,946	0,99	0,899
Коэффициент автокорреляции	< 0,5	0,0757	–0,121	0,333

Источник: составлено автором

Приведенные в таблице 3.19 показатели свидетельствуют о том, что построенные функции полезности могут быть использованы на практике, так как:

- ошибка аппроксимации находится в пределах 5 %–7 %;

– значение коэффициента несоответствия Тейла стремится к нулю. В нашем исследовании значения этого коэффициента минимальны;

– индекс детерминации приближается к 1;

– автокорреляция отсутствует.

На рисунке 3.14 представлено графическое отображение функций социальной полезности от участия в развитии организационной культуры предприятия – «руководства – коллектива –общества».

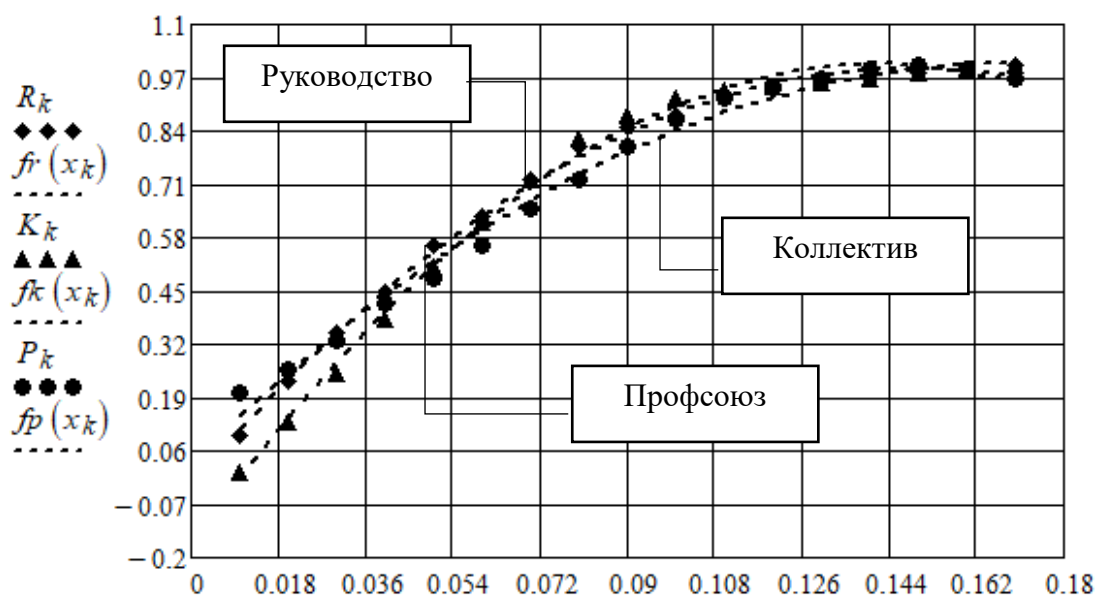


Рисунок 3.14 – Функции социальной полезности вложений в развитие организационной культуры предприятия ООО «Нова» для заинтересованных сторон (руководства, коллектива и профсоюзов)

Источник: составлено автором

Приступим к «масштабированию, которое определяется весовыми коэффициентами (параметр «социальная значимость»). Эта процедура выполняется группой экспертов, которая определяет значимость для заинтересованных сторон»[162]. Результаты экспертного оценивания приведены в Приложении Е. Полученные результаты проверим на согласованность мнений экспертов путем расчета коэффициента конкордации (таблица 3.20).

Таблица 3.20 – Определение степени согласованности мнений экспертов при определении параметра «социальная значимость» ООО «Нова»

Участник взаимодействия	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>3</sub>	Э <sub>4</sub>	Э <sub>5</sub>	Сумма рангов	1/2*m*(n+1)	Отклонение от средней суммы	Квадрат отклонения
Руководство	4	5	4	2,5	2	17,5	20	-2,5	6,25
Коллектив	2	2	2,5	3	3	12,5	20	-7,5	56,25
Профсоюз	4	3	3,5	4,5	5	20	20	0	0
Сумма рангов	10	10	10	10	10	x	x	x	62,5
Коэффициент конкордации	x	x	x	x	x	x	x	0,71	0,71

Источник: составлено автором

Значение коэффициента конкордации свидетельствует о том, что мнения экспертов согласованы.

В таблице 3.21 приведем определение весовых коэффициентов частных показателей, отражающих эффективность взаимодействия участников в триаде «руководство–коллектив–профсоюз».

Таблица 3.21 – Определение весовых коэффициентов (параметр «значимость») ООО «Нова»

Участник взаимодействия	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>3</sub>	Э <sub>4</sub>	Э <sub>5</sub>	Сумма	Весовой коэффициент
Руководство	4	5	4	2,5	2	17,5	0,35
Коллектив	2	2	2,5	3	3	12,5	0,25
Профсоюз	4	3	3,5	4,5	5	20	0,4
Итого	10	10	10	10	10	50	1

Источник: составлено автором

Суммарная функция социальной полезности от вложений в развитие организационной культуры предприятия для триады «руководство–коллектив–профсоюз»,  $G$  получена на основании того, что социальная полезность от совместного участия заинтересованных сторон в развитие организационной культуры предприятия для ООО «Нова» складывается из «суммы вложений

каждого из них, взятой с соответствующим весовым коэффициентом» [162], тогда уравнение (3.12) примет вид:

$$G(X, Y, Z) = 0,35f_r(X_1) + 0,25f_k(Y_2) + 0,4f_p(Z_3) \quad (3.23)$$

где  $f_r$ ,  $f_k$ ,  $f_p$  – функции социальной полезности вложений в развитие организационной культуры предприятия руководство–коллектив–профсоюз, соответственно;

$X_1$ ,  $Y_2$ ,  $Z_3$  – векторы вложений участников триады – руководства, коллектива и профсоюзов, соответственно.

Ограничения для заинтересованных сторон ООО «Нова», не превышает 18 % прибыли. Математически это выражается двусторонним векторным неравенством (3.24):

$$0 \leq X \leq 0,18 \quad (3.24)$$

Максимизация социальной полезности от вложений в развитие организационной культуры предприятия является естественным желанием для каждого из заинтересованных сторон. руководство предприятия ООО «Нова» вправе рассчитывать на максимальную отдачу. Но при этом жесткое выполнение такого ожидания будут конфликтовать с требованиями максимальной социальной выгоды для других заинтересованных сторон – коллектива и профсоюзов.

Решаем задачу максимизации суммарной полезности с помощью встроенной функции Maximize (3.14).

Оптимальные вложения в развитие организационной культуры предприятия заинтересованных сторон (в долях):

Для руководства:  $X=14,8$  %

Для коллектива:  $Y=14,2$  %

Для профсоюза:  $Z=17,0$  %

Значение социальной полезности для каждой заинтересованной стороны (близки к максимальному значению):

Для руководства:  $a := f_r(X) = 0,99$

Для коллектива:  $b := f_k(Y) = 1$

Для профсоюза:  $c := fp(Z) = 1$

«В математической модели эта уступка выражается нижней границей полезности от участия коллектива в триаде. То есть в систему ограничений задачи вводится неравенство (3.25):

$$g_i(X_i) \geq 0,99 \quad (3.25)$$

В данном случае коллектив готов пожертвовать 1% ожидаемой максимальной социальной полезности от участия в триаде ради максимальной социальной выгоды для развития организационной культуры предприятия ООО «Нова»[162]. Заметим также, что все заинтересованные стороны, участвующее в развитии организационной культуры предприятия ООО «Нова», могут определить для себя свой собственный уровень уступок по уровню социальной полезности.

Общий уровень соразмерности вложений в развитие организационной культуры предприятия заинтересованных сторон получается как сумма долей:

$$X+Y+Z=0,148+0,142+0,170=0,460$$

Согласно таблицы 3.2, мы идентифицируем фактически полученный уровень соразмерности вложений и выгод заинтересованных сторон для ООО «Нова» как средний (0,460) – это говорит о том, что соразмерность вложений и выгод сбалансирована, хотя лидером заинтересованности можно считать профсоюз. На предприятии преодолен порог сопротивляемости коллектива изменениям, коллектив и профсоюз совместно с руководством формируют политику организационной культуры предприятия и реализуют ее.

Апробируем нашу методику оптимизации взаимодействия заинтересованных сторон (руководства, коллектива и профсоюзов) на ЗАО «Нефтемаш» в реализации мероприятий организационной культуры предприятия.

В таблице 3.22 приведена экспертная оценка социальной полезности вложений различными участниками посредством применения балльной оценки в интервале от 0 до 1, где 0 – минимум, 1 – максимум.

$$w := (0.34 \ 0.35 \ 0.31)^T \quad (3.26)$$

Таблица 3.22 – Экспертная оценка социальной полезности вложений в реализацию мероприятий организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом ЗАО «Нефтемаш»

Доля вложений	Руководство	Коллектив	Профсоюз
0,01	0,11	0,45	0,20
0,02	0,22	0,60	0,26
0,03	0,38	0,70	0,32
0,04	0,50	0,80	0,38
0,05	0,65	0,90	0,44
0,06	0,73	0,94	0,52
0,07	0,81	0,98	0,60
0,08	0,89	1,00	0,65
0,09	0,97	0,98	0,72
0,10	1,00	0,96	0,78
0,11	0,98	0,95	0,85
0,12	0,92	0,90	0,90
0,13	0,88	0,85	0,94
0,14	0,80	0,78	0,98
0,15	0,75	0,70	1,00
0,16	0,65	0,60	0,97
0,17	0,55	0,50	0,93
Значимость	0,25	0,4	0,35

Источник: составлено автором

Для представленных в таблице 3.22 значений, построим функции социальной полезности. Аппроксимируем второй и третий столбцы таблицы квадратичной параболой (полиномом второй степени). Аппроксимируем второй и третий столбцы таблицы 3.9 квадратичной параболой (полиномом второй степени):

1. Аппроксимация функции полезности для руководства (3.27, 3.28):

$$Fr(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^2 \end{pmatrix}^T \quad Cr := \text{linfit}(x, R, Fr)$$

$$fr(x) := Cr \cdot Fr(x) \quad Cr^T = (-0.142 \quad 21.035 \quad -100.387) \quad (3.27)$$

$$fr(x) := -0.142 + 21.035 \cdot x - 100.387 \cdot x^2; \quad (3.28)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.15.

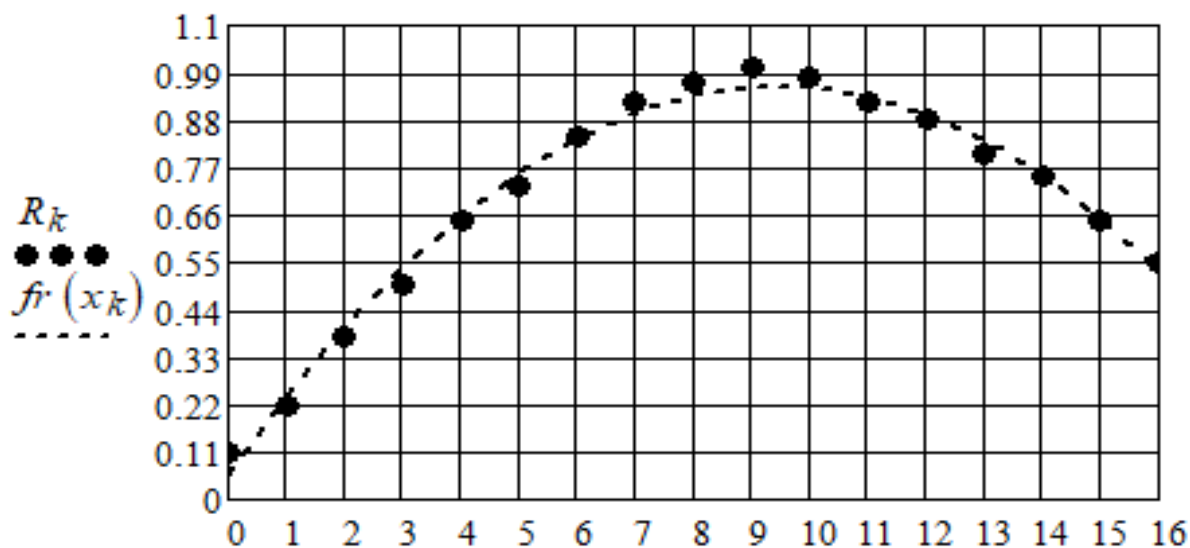


Рисунок 3.15 – Аппроксимация функции полезности  
для руководства ЗАО «Нефтемаш»

Источник: составлено автором

2. Аппроксимация функции полезности для коллектива (3.29, 3.30):

$$Fk(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^2 \end{pmatrix}^T \quad Ck := \text{linfit}(x, K, Fk)$$

$$fk(x) := Ck \cdot Fk(x) \quad Ck^T = (0.343 \quad 14.464 \quad -80.521) \quad (3.29)$$

$$fk(x) := 0.343 + 14.464 \cdot x - 80.521 \cdot x^2 \quad (3.30)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.16.

Аппроксимируем полезность для профсоюзов полиномом четвертого порядка (меньшая степень плохо работает):

3. Аппроксимация функции полезности для профсоюзов (3.31, 3.32):

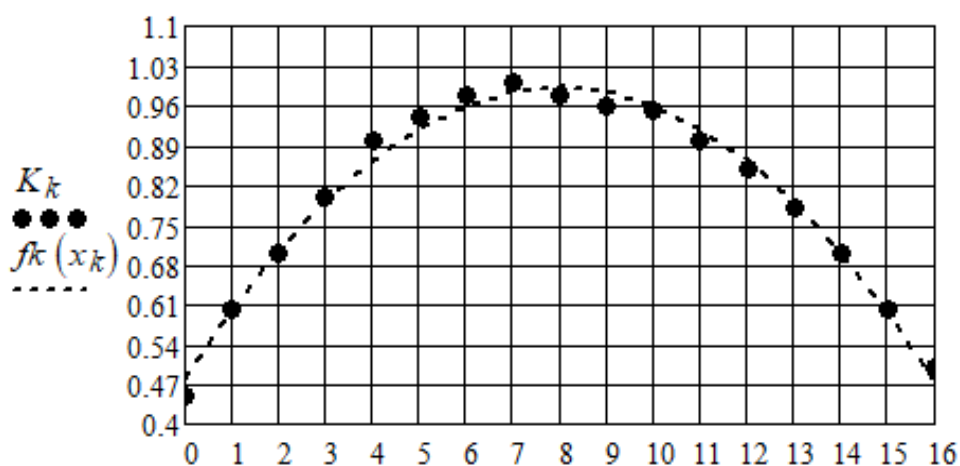


Рисунок 3.16 – Аппроксимация функции полезности  
для коллектива ЗАО «Нефтемаш»

Источник: составлено автором

$$Fp(x) := \begin{pmatrix} 1 & x & x^4 \end{pmatrix}^T \quad Cp := \text{linfit}(x, P, Fp)$$

$$fp(x) := Cp \cdot Fp(x) \quad Cp^T = (0.096 \quad 7.416 \quad -472.093) \quad (3.31)$$

$$fp(x) := 0.096 + 7.416 \cdot x - 472.093 \cdot x^4 \quad (3.32)$$

Графически аппроксимация функции полезности выглядит как показано на рисунке 3.17.

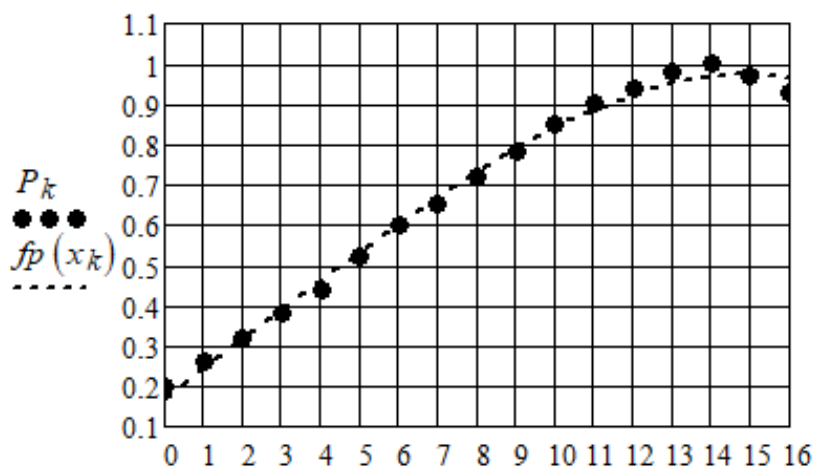


Рисунок 3.17 – Аппроксимация функции полезности  
для профсоюзов ЗАО «Нефтемаш»

Источник: составлено автором

Построенные функции проверим на их пригодность к практическому использованию при помощи показателей, приведенных в таблице 3.23.



Таблица 3.23 – Показатели проверки построенных функций на их пригодность практическому использованию ЗАО «Нефтемаш»

Показатель	Нормативное значение	Работодатель	Коллектив	Профсоюз
Ошибка аппроксимации	5–7 %	3,5 %	2,1 %	2,6%
Коэффициент несоответствия Тейла	стремится к 0	0,0042	0,00204	0,0043
Среднеквадратическое отклонение	x	0,1871	0,212	0,1598
Индекс детерминации	стремится к 1	0,906	0,930	0,870
Коэффициент автокорреляции	< 0,5	0,0757	-0,121	0,333

Источник: составлено автором

Приведенные в таблице 3.23 показатели свидетельствуют о том, что построенные функции полезности могут быть использованы на практике, так как соответствуют установленным выше критериям.

На рисунке 3.18 представлено графическое отображение функций социальной полезности от участия в развитии организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» – руководство, коллектив и профсоюз.

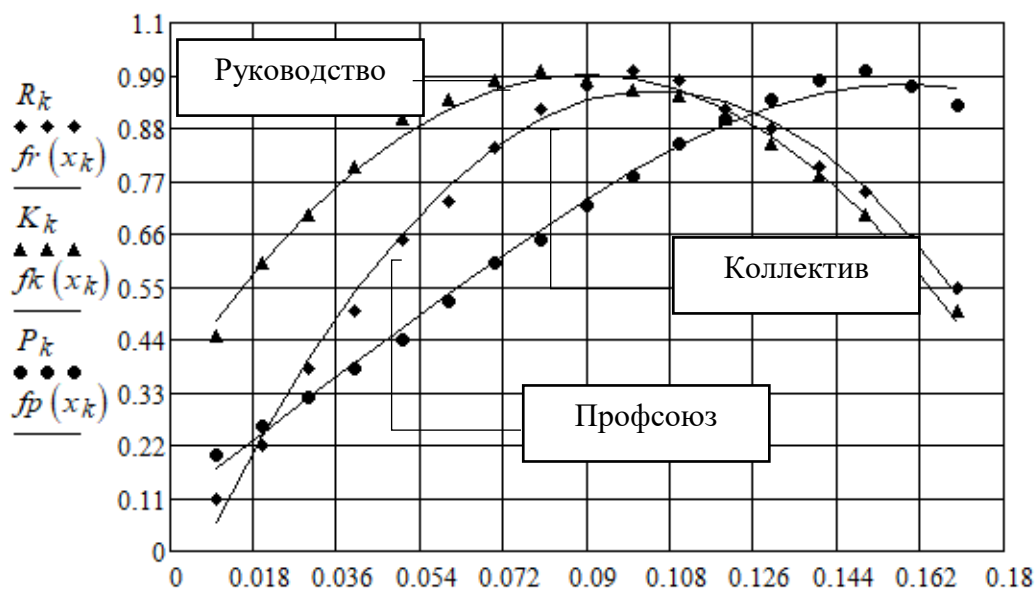


Рисунок 3.18 – Функции социальной полезности вложений в развитие организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» для заинтересованных сторон (руководства, коллектива и профсоюзов)

Источник: составлено автором

«Приступим к масштабированию, которое определяется весовыми коэффициентами «социальная значимость». Эта процедура выполняется группой экспертов, которая определяет значимость для заинтересованных сторон»[162]. Результаты экспертного оценивания приведены в Приложении Е.

Полученные результаты проверим на согласованность мнений экспертов путем расчета коэффициента конкордации (таблица 3.24).

Таблица 3.24 – Определение степени согласованности мнений экспертов при определении параметра «социальная значимость» ЗАО «Нефтемаш»

Участник взаимодействия	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>3</sub>	Э <sub>4</sub>	Э <sub>5</sub>	Сумма рангов	1/2*m*(n+1)	Отклонение от средней суммы	Квадрат отклонения
Руководство	2	2	2,5	3	3	12,5	20	-7,5	56,25
Коллектив	4	3	3,5	4,5	5	20	20	0	0
Профсоюз	4	5	4	2,5	2	17,5	20	-2,5	6,25
Сумма рангов	10	10	10	10	10	x	x	x	62,5
Коэффициент конкордации	x	x	x	x	x	x	x	0,71	0,71

Источник: составлено автором

Значение коэффициента конкордации свидетельствует о том, что мнения экспертов согласованы. В таблице 3.25 приведем определение весовых коэффициентов частных показателей, отражающих эффективность взаимодействия участников в триаде «руководство–коллектив–профсоюз».

Таблица 3.25 – Определение весовых коэффициентов (параметр «значимость») ЗАО «Нефтемаш»

Участник взаимодействия	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>3</sub>	Э <sub>4</sub>	Э <sub>5</sub>	Сумма	Весовой коэффициент
Руководство	2	2	2,5	3	3	12,5	0,25
Коллектив	4	3	3,5	4,5	5	20	0,4
Профсоюз	4	5	4	2,5	2	17,5	0,35
Итого	10	10	10	10	10	50	1

Источник: составлено автором

Суммарная функция социальной полезности вложений в развитие для триады «руководство–коллектив–профсоюз»  $G$  формируется за счет была суммы вложений заинтересованных сторон в развитие организационной культуры предприятия, взятой с учетом весового коэффициента (3.12).

«Таковыми ограничениями являются принятые требования о том, что максимальная часть вложений, которую заинтересованные стороны, в частности руководство, передают для развития организационной культуры предприятия, не превышает установленных 18 % прибыли. Математически это выражается двусторонним векторным неравенством (3.33):

$$0 \leq X \leq 0,18 \quad (3.33)$$

Каждый участник стремится максимизировать социальную полезность и экономическую выгоду от участия в развитии организационной культуры предприятия. Поэтому руководство будет ожидать, чтобы его вложения принесли максимальную социальную полезность именно предприятию. Важно, чтобы заинтересованные стороны смогли прийти к согласию и не вступали в конфронтацию по получению выгод»[162].

Решаем задачу максимизации суммарной полезности с помощью встроенной функции Maximize (3.34):

$$(X \ Y \ Z) := Maximize (G, X, Y, Z)^T \quad (3.34)$$

Оптимальные вложения в развитие организационной культуры предприятия заинтересованных сторон (в долях):

Для руководства:  $X=10,5 \%$

Для коллектива:  $Y=9 \%$

Для профсоюза:  $Z=15,8 \%$

Значение социальной полезности для каждой заинтересованной стороны (близки к максимальному значению):

Для руководства:  $a := fr(X) = 0,96 \blacksquare$

Для коллектива:  $b := fk(Y) = 0,99 \blacksquare$

Для профсоюза:  $c := fp(Z) = 1 \blacksquare$

Значение социальной полезности говорит нам о том, что максимума достигла только профсоюзная организация, коллектив не дополучил 1 %, руководство – 4 %, будем считать, что эти значения будут отражать размеры уступки заинтересованных сторон ЗАО «Нефтемаш». «В математической модели эта уступка выражается нижней границей полезности от участия коллектива в триаде. То есть в систему ограничений задачи вводится неравенство (3.35):

$$g_i(X_i) \geq 0,96 \quad (3.35)$$

В данном случае руководство готово пожертвовать 4 % ожидаемой максимальной социальной полезности от участия в триаде»[162]. Отметим, что профсоюз вложили 15,8 % от возможных 18 %, а руководство и коллектив соответственно минимальный уровень 10,5 % и 9,0 %, что существенно ниже максимально возможного.

Общий уровень соразмерности вложений в развитие организационной культуры предприятия заинтересованных сторон ЗАО «Нефтемаш» получается как сумма долей:

$$X+Y+Z=0,105+0,09+0,158=0,352$$

Согласно таблицы 3.2, мы фактический уровень соразмерности вложений и выгод заинтересованных сторон для ЗАО «Нефтемаш» идентифицируется как низкий (0,352) – это говорит о том, что соразмерность вложений и выгод не сбалансирована. Большую нагрузку за формирование политики организационной культуры берет на себя профсоюз. На предприятии наблюдается высокий уровень сопротивляемости коллектива, он практически самоустранился от формирования политики организационной культуры предприятия и ее реализации, по сути коллектив является пассивным потребителем организационной культуры предприятия, руководство и профсоюз взаимодействуют в рамках устава предприятия и коллективного договора.

Подводя итоги проведенных расчетов, мы получили результаты (таблица 3.26) по уровню соразмерности вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгоды для заинтересованных сторон.

Таблица 3.26 – Идентификация уровня соразмерности вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгоды для заинтересованных сторон

Интервалы значений общего коэффициента	Интерпретация уровня соразмерности
<p>Низкий 0-0,4            ЗАО «Нефтемаш»            (0,352)</p>	<p>Руководство формально занимается организационной культурой предприятия в рамках коллективного договора и Устава организации. Реализация мероприятий осуществляется в приказном порядке. Высокий уровень сопротивляемости коллектива, потребительское отношение к мероприятиям, отсутствие инициативы. Вся инициатива принадлежит профсоюзу, взаимодействие профсоюзов с коллективом в рамках организационной культуры предприятия принудительное, работает принцип «кнута и пряника»</p>
<p>Средний 0,41-0,8            ООО «Нова» (0,460)</p>	<p>На предприятии преодолен порог сопротивляемости коллектива, коллектив и профсоюз совместно с руководством формируют политику организационной культуры предприятия и реализуют ее. Это уровень говорит о недостаточное делегирование полномочий со стороны руководства и боязнь принятия на себя ответственности со стороны коллектива, что сдерживает инициативу перехода на новые трудовые отношения</p>
<p>Средний 0,4-0,8            АО «Куйбышевский НПЗ» (0,473)</p>	<p>На предприятии сопротивляемость коллектива отсутствует, коллектив и профсоюз совместно с руководством формируют политику организационной культуры предприятия и реализуют ее. На предприятии все заинтересованные стороны пропорционально принимают участие в развитии организационной культуры предприятия</p>

Источник: составлено автором

Апробировав методику оценки пропорциональности вложений в развитие организационной культуры и соразмерности выгод для заинтересованных сторон, мы пришли к выводу, что развитие организационной культуры предприятия не зависит от масштаба предприятия, его формы собственности, доходности и численности персонала, а зависит от уровня трудовых отношений заинтересованности сторон и инициативы всех ее участников на предприятиях.

### 3.3 Функционально-ориентированная модель гармоничного управления организационной культурой предприятия

«Классическая оптимизация параметров предприятия, являющаяся основой контура оптимального управления, разработана весьма основательно, до практического уровня множества автоматизированных систем управления. Напротив, гармоничная оптимизация находится в стадии зарождения, будучи новой и мало изученной идеей не только в экономических и социальных, но и в технических областях знаний»[ 96; 128].

«Принципы, параметры и механизмы гармоничного менеджмента базируются лишь на соотношениях золотой пропорции. Однако механизм оптимизационного и гармоничного управления предприятием, включающий экономико-эколого-социальные составляющие, вправе базироваться на иных гармоничных соотношениях. Концепция гармонии основана на сравнительном анализе двух классов объектов: это физические системы, имеющие природное происхождение, и технические системы, созданные человеком, а также социально-экономические и производственные системы»[25; 27; 59].

«Однако наука и тем более практика еще не располагают четкой аргументацией о параметрах искомым гармоничных соотношений, способных обеспечить наилучшую эффективность с точки зрения стабильного экономического роста при достойном внимании к вопросам социума и экономики»[110; 125; 152].

Прежде чем говорить о вурфных пропорциях, приведем авторское определение «гармоничное управление» – это процесс гармонизации интересов в управлении соразмерностью развития бизнес-процессов на всех иерархических уровнях, которое отражает стремление к гармонии как базовый принцип принятия управленческого решения «все заинтересованных сторон, что способствует повышению адаптивности предприятия, обеспечивает его

надежность и устойчивое социально-экономическое развитие благодаря пропорциональности структурной трансформации»[152].

Вероятно, именно вурфные пропорции целесообразно использовать при структурировании управления организационной культурой предприятия в виде неразрывной триады «работодатель-коллектив-профсоюз» в долевых значениях  $0,772 + 0,132 + 0,096 = 1$ . «Отметим, что показатели, которые однозначно и бесспорно отражали бы соизмеримость долевого участия в управлении организационной культурой работодателя, коллектив и профсоюзы, подобрать довольно сложно. Еще сложнее найти комплексный интегрирующий композиционный параметр, базирующийся на показателях этих заинтересованных сторон, выбрать единицу его измерения и количественный критерий. Данная проблема требует комплексного подхода и взвешенного управленческого решения. Пока же таким показателем предлагается считать социальную значимость, и рассматривать организационную культуру предприятия  $f_{(ОКП)}$  как функцию административных  $F_{рук}$ , социальных  $F_{колл}$ , и правовых  $F_{прав}$  факторов, т. е.

$$f_{(ОКП)} = 1 (F_{рук}, F_{соц}, F_{прав}), \quad (3.36)$$

где  $F_{рук} = j$  (темп роста административных затрат на организационную культуру предприятия, темп роста экономической выгоды) – административные факторы»[152];

$F_{соц} = x$  (темп вовлеченности коллектива в управление организационной культурой предприятия) – социальные факторы;

$F_{прав} = y$  (темп изменений локальных нормативных актов, регламентирующих управление организационной культурой предприятия на правовой основе и соблюдение соответствия) – правовые факторы.

Согласно выше приведенных долей функция (3.36) будет иметь вид:

$$f_{(ОКП)} = 0,722 * F_{рук} + 0,132 * F_{соц} + 0,096 * F_{прав}, \quad (3.36)$$

При этом важно, что закон системной гармонии, а особенно, «закон сохранения единицы на основе золотой пропорции»[57; 58; 152] сохраняется. Из выше сказанного следует, что гармоничное управление организационной

культурой предприятия – это процесс выстраивания межуровневых взаимоотношений заинтересованных сторон, основанных на принципах пропорциональности и объективности.

На рисунке 3.19 представлена структура системы гармоничного управления организационной культурой предприятия с учетом участия заинтересованных сторон.



Рисунок 3.19 – Структура системы гармоничного управления организационной культурой предприятия с учетом участия заинтересованных сторон

Источник: составлено автором

Оценим уровень гармонизации управления организационной культурой предприятия с учетом участия заинтересованных сторон путем оптимального влияния распределения ресурсов по их социальной значимости в рамках закона



системной гармонии. Социальная значимость определена для предприятий в следующем виде:

$$w := (0.34 \ 0.35 \ 0.31)^T - \text{АО «Куйбышевский НПЗ»}$$

$$w := (0.35 \ 0.25 \ 0.4)^T - \text{ООО «Нова»}$$

$$w := (0.25 \ 0.4 \ 0.35)^T - \text{ЗАО «Нефтемаш»}$$

Социальная значимость в векторе гармонизации управления организационной культурой предприятия в следующем приоритете для: руководителя, коллектива, профсоюзной организации.

Гармоничное управление организационной культурой предприятия заключается в социальной значимости организационной культуры предприятия для заинтересованных сторон. Для АО «Куйбышевский НПЗ» функция нормированной суммарной социальной значимости организационной культуры предприятия для заинтересованных сторон по закону золотой пропорции выглядит так:

$$w := (0.34 \ 0.35 \ 0.31)^T_{=1}$$

На рисунке 3.14 по оси  $y$  представлены – социальная значимость гармоничного управления организационной культурой предприятия пропорционально вложениям для заинтересованных сторон, по оси  $x$  – доли вложения заинтересованных сторон. Гармонизация отношений заинтересованных сторон зависит от оптимальных долей участия в развитие организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ» заинтересованных сторон.

Социальная значимость для руководства предприятия по оси  $y$  –0,34 достигается если доля его вложения в развитие организационной культуры предприятия будет по оси  $x$  будет составлять  $X=0,174$ . Для коллектива предприятия по оси  $y$  –0,35, по оси  $x$  –  $Y=0,136$ . Для профсоюзной организации по оси  $y$  –0,31, по оси  $x$  –  $Z=0,162$ .

Графическое представление соотношения социальной значимости для заинтересованных сторон и доли их вложений показано на рисунке 3.20.

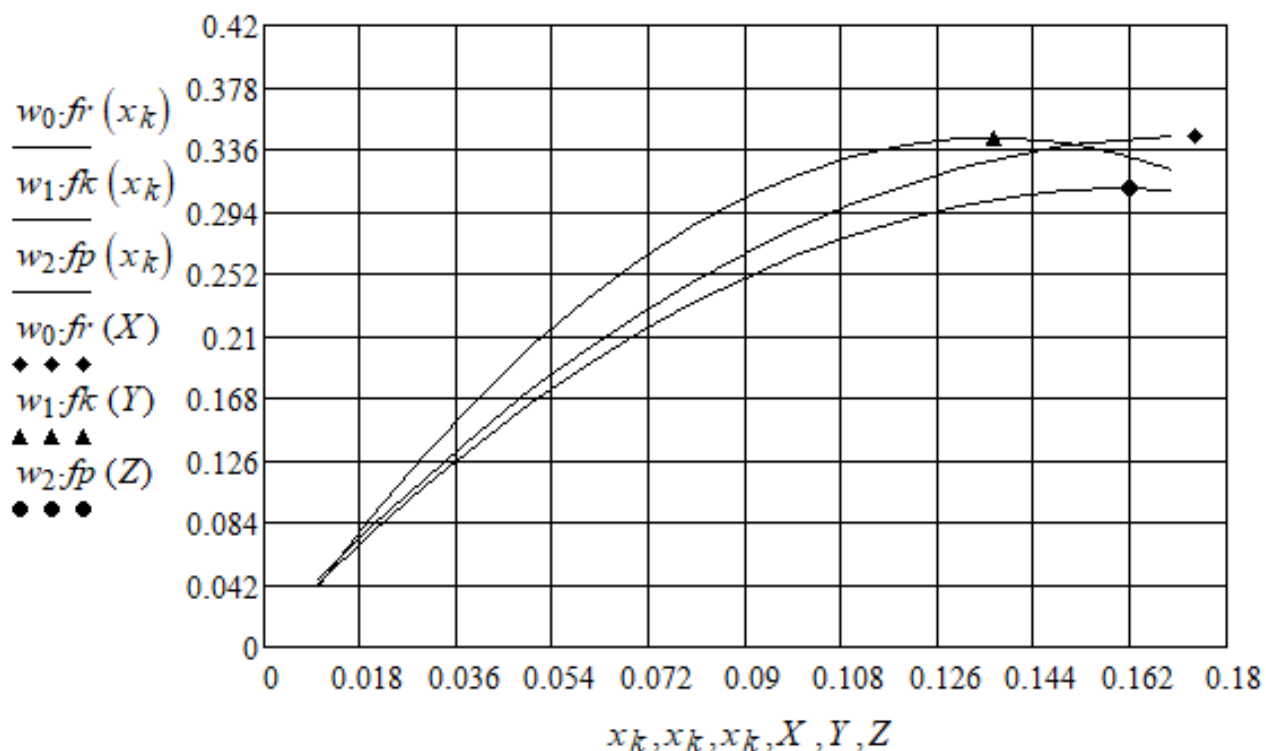


Рисунок 3.20 – Соотношения социальной значимости для заинтересованных сторон и доли их вложений АО «Куйбышевский НПЗ»

Источник: составлено автором

Точки на графике являются вершинами треугольника, а площадь треугольника будет обозначать долю неиспользованных возможностей гармонизации управления организационной культурой предприятия, то есть резерв гармонизации управления.

Чем больше площадь треугольника, тем ниже уровень гармонизации управления, и наоборот, чем меньше площадь треугольника, тем выше уровень гармонизации управления.

На рисунке 3.21 представлены контуры треугольника с известными координатами вершин.

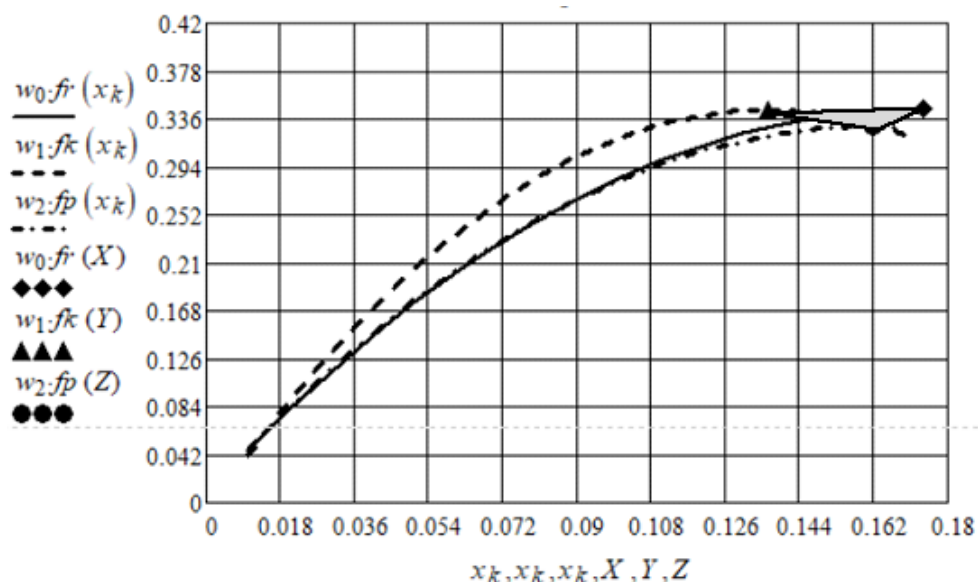


Рисунок 3.21 – Треугольник неиспользованных резервов гармоничного управления организационной культурой предприятия с учетом участия заинтересованных сторон АО «Куйбышевский НПЗ»

Источник: составлено автором

Площадь треугольников определяется по формуле Герона, а процедура расчета в среде Mathcad имеет следующий вид (3.37):

$$Str(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5) := \begin{cases} \text{"Расчет площади треугольника по формуле Герона"} \\ A \leftarrow \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2} \\ B \leftarrow \sqrt{(x_3 - x_1)^2 + (y_3 - y_1)^2} \\ C \leftarrow \sqrt{(x_3 - x_2)^2 + (y_3 - y_2)^2} \\ P \leftarrow 0,5 * (A + B + C) \\ \sqrt{P * (P - A)(P - B)(P - C)} \end{cases} \quad (3.37)$$

Площадь треугольника составляет  $S_{АО \text{ «КНПЗ»}} = 0,096$ , тогда как уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия для АО «Куйбышевский НПЗ» будет равен:

$$(1 - S_{АО \text{ «КНПЗ»}}) = 1 - 0,096 = 0,904.$$

Полученный результат максимально приближен к единице, а это значит, что на АО «Куйбышевский НПЗ» уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия исходя из доли вложенных ресурсов заинтересованных сторон достиг максимально возможного уровня.

Для ООО «Нова» функция нормированной суммарной социальной значимости организационной культуры предприятия для заинтересованных сторон по закону золотой пропорции выглядит так:

$$w := (0.35 \ 0.25 \ 0.4)^T = 1$$

Как отмечалось ранее, гармонизация отношений заинтересованных сторон зависит от оптимальных долей их вложения в развитие организационной культуры ООО «Нова». Социальная значимость для руководства предприятия по оси  $y - X=0,35$  достигается если доля его вложения в развитие организационной культуры предприятия будет составлять  $x=0,148$ . Для коллектива предприятия по оси  $y - 0,25$ , по оси  $x - Y=0,142$ . Для профсоюзной организации по оси  $y - 0,40$ , по оси  $x - Z=0,170$ .

Графическое представление соотношения социальной значимости для заинтересованных сторон и доли их вложений показано на рисунке 3.22:

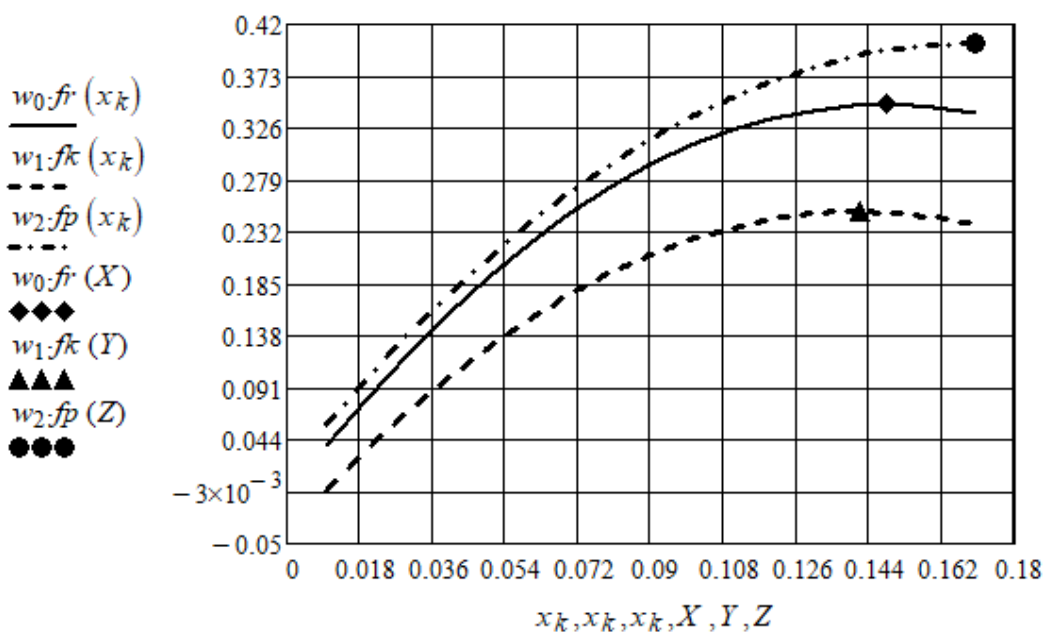


Рисунок 3.22 – Соотношения социальной значимости для заинтересованных сторон и доли их вложений ООО «Нова»

Источник: составлено автором

На графике видно, что координаты вершин расположены на существенном расстоянии друг от друга, это говорит о том, что гармонизация ниже чем у предыдущего анализируемого предприятия.

На рисунке 3.23 представлены контуры треугольника с известными координатами вершин.

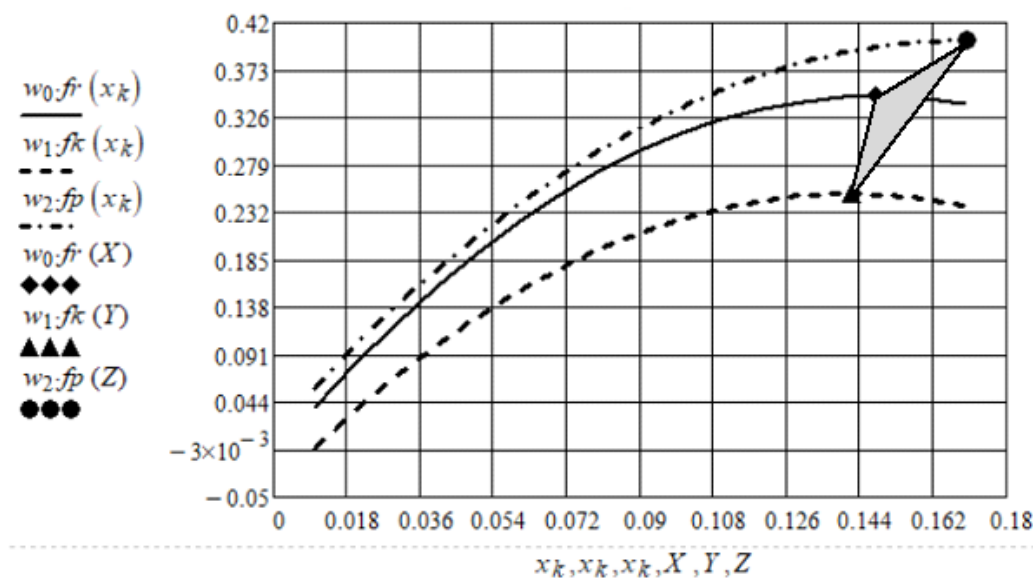


Рисунок 3.23 – Треугольник неиспользованных резервов гармоничного управления организационной культурой предприятия ООО «Нова»

Источник: составлено автором

Площадь треугольников определяется по формуле Герона.

Площадь треугольника составляет  $S_{\text{ООО «Нова»}} = 0,132$ , тогда как уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия для ООО «Нова» будет равен:

$$(1 - S_{\text{ООО «Нова»}}) = 1 - 0,132 = 0,868.$$

Полученный результат стремится к единице, а это значит, что на ООО «Нова» уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия исходя из доли вложенных ресурсов практически достиг максимального уровня.

Рассчитаем уровень гармоничного управления для ЗАО «Нефтемаш», так функция нормированной суммарной социальной значимости организационной культуры предприятия для заинтересованных сторон по закону золотой пропорции выглядит так:

$$w := (0.25 \ 0.4 \ 0.35)_{=1}^T$$

Как отмечалось ранее, гармонизация отношений заинтересованных сторон зависит от оптимальных долей их вложения в развитие организационной культуры ЗАО «Нефтемаш». Социальная значимость для руководства предприятия по оси  $y - X=0,25$  достигается если доля его вложения в развитие организационной культуры предприятия будет составлять  $x=0,105$ . Для коллектива предприятия по оси  $y - 0,4$ , по оси  $x - Y = 0,09$ . Для профсоюзной организации по оси  $y - 0,0,35$ , по оси  $x - Z=0,158$ .

Графическое представление соотношения социальной значимости для заинтересованных сторон и доли их вложений показано на рисунке 3.24:

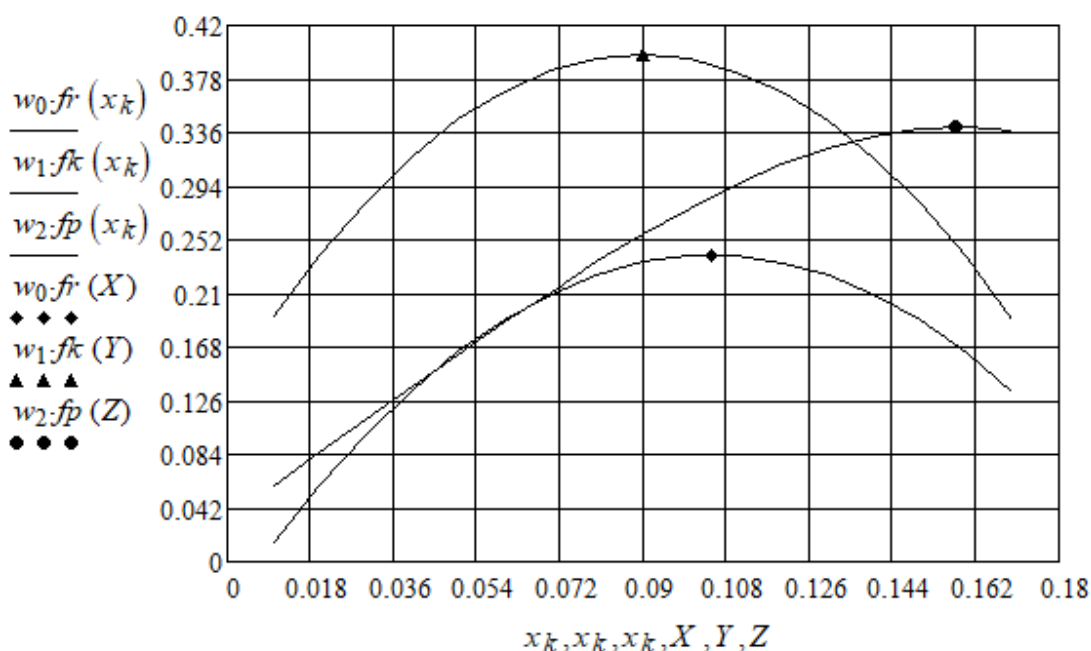


Рисунок 3.24 – Соотношения социальной значимости

для заинтересованных сторон и доли их вложений ЗАО «Нефтемаш»

Источник: составлено автором

На графике видно, что координаты вершин расположены на далеко друг от друга, это говорит о том, что гармонизация управления организационной культурой предприятия не достигнута, а результаты намного ниже чем у ранее анализируемых предприятий.

На рисунке 3.25 представлены контуры треугольника с известными координатами вершин.

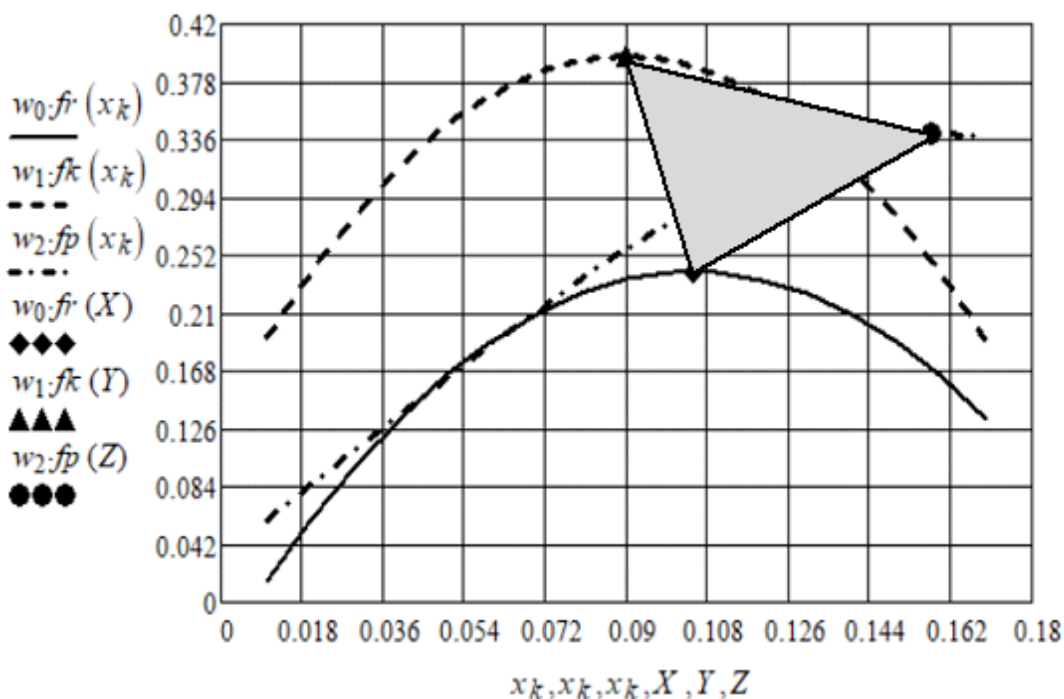


Рисунок 3.25 – Треугольник неиспользованных резервов гармоничного управления организационной культурой предприятия ЗАО «Нефтемаш»  
 Источник: составлено автором

Площадь треугольников определяется по формуле Герона.

Площадь треугольника составляет  $S_{ООО \text{ «Нова»}} = S_{ЗАО \text{ «Нефтемаш»}} = 0,772$ , тогда как уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия для ЗАО «Нефтемаш» будет равен:

$$(1 - S_{ЗАО \text{ «Нефтемаш»}}) = (1 - 0,772) = 0,228.$$

Следовательно, ЗАО «Нефтемаш» практически достиг максимального уровня гармоничного управления организационной культурой предприятия.

Полученный результат не стремится к единице (его величина больше стремится к нулю), следовательно, на ЗАО «Нефтемаш» уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия исходя из доли вложенных ресурсов практически отсутствует, что заинтересованные стороны не занимаются ни формированием, ни развитием организационной культуры. Политика организационной культуры на предприятии ЗАО «Нефтемаш» не разрабатывается, она развивается инерционно, на инициативе активистов,

ресурсы которых являются не достаточными для ее полноценного представления как имиджевой составляющей, поэтому говорить о благоприятном климате, лояльности и социальной справедливости не приходится, судя по отзывам в социальных сетях.

В результате оценки, мы получили следующие результаты:

АО «Куйбышевский НПЗ» – 0,904;

ООО «Нова» – 0,868;

ЗАО «Нефтемаш» – 0,228;

Проведем процедуру идентификации результатов с принятыми интервалами значений гармоничного управления, представленных в таблице 3.27.

Таблица 3.27 – Лингвистическая интерпретация интервалов оценки уровня гармонизации управления организационной культурой предприятия

Интервалы значений гармоничного управления	Лингвистическая интерпретация уровня
0-0,2	Низкий уровень гармоничного управления
0,21-0,4	Ниже среднего уровень гармоничного управления
0,41-0,6	Средний уровень гармоничного управления
0,61-0,8	Выше среднего уровень гармоничного управления
0,81-1	Высокий уровень гармоничного управления

Источник: составлено автором

Интерпретацию итогов проведенного исследования, мы представили в таблице 3.28, где приводятся уровни гармоничного управления организационной культурой предприятия и их развернутая характеристика с достоинствами и недостатками.

Анализируемые предприятия попали в два диапазона интервалов «ниже среднего» и «высокий». Уровень «ниже среднего» является критическим для предприятия так как не является социально ответственным.



Таблица 3.28 – Интерпретация уровня гармоничного управления организационной культурой предприятия

Интервалы значений общего коэффициента	Интерпретация уровня гармоничного управления организационной культурой предприятия
Ниже среднего [0,21-0,4) ЗАО «Нефтемаш» (0,228)	Руководство не стремится к гармоничному управлению организационной культурой предприятия. Директивное управление и пресечение инициативы со стороны коллектива, сформировало высокий уровень его сопротивляемости. Присутствует социальная напряженность, отсутствует межуровневое взаимодействие. Нет доверительных трудовых отношений.
Высокий [0,81-1,0) ООО «Новая» (0,868)	Руководство стремится к гармоничному управлению организационной культурой предприятия. Доверительные и открытые трудовые отношения, высокий уровень лояльности к руководству, инициатива со стороны коллектива приветствуется, преодолен барьер сопротивляемости коллектива. Отсутствует социальная напряженность, высокий уровень межуровневого взаимодействия. Это уровень говорит о делегирование полномочий со стороны руководства и коллективу по гармоничному управлению организационной культурой предприятия
Высокий [0,81-1,0) АО «Куйбышевский НПЗ» (0,904)	На предприятии сопротивляемость коллектива отсутствует, управление организационной культурой предприятия осуществляется на паритетных началах. Отсутствует социальная напряженность, сформирован высокий уровень межуровневых отношений и благоприятный климат в коллективе. Это уровень говорит о делегирование полномочий со стороны руководства и принятия на себя социальной ответственности со стороны коллектива по гармоничному управлению организационной культурой предприятия

Источник: составлено автором

Апробировав методику оценки пропорциональности вложений в развитие организационной культуры и соразмерности выгод для заинтересованных сторон, мы пришли к выводу, что развитие организационной культуры предприятия не зависит от масштаба предприятия, его формы собственности, доходности и численности персонала, а зависит от уровня трудовых отношений, заинтересованности сторон, инициативы всех ее участников на предприятиях.

Общеизвестно, что организационная культура является одним из эффективных инструментов управления персоналом предприятия и вписывается в систему управления предприятием как это показано на рисунке 3.26.

Модель гармоничного управления организационной культурой предприятия состоит из следующих компонент:

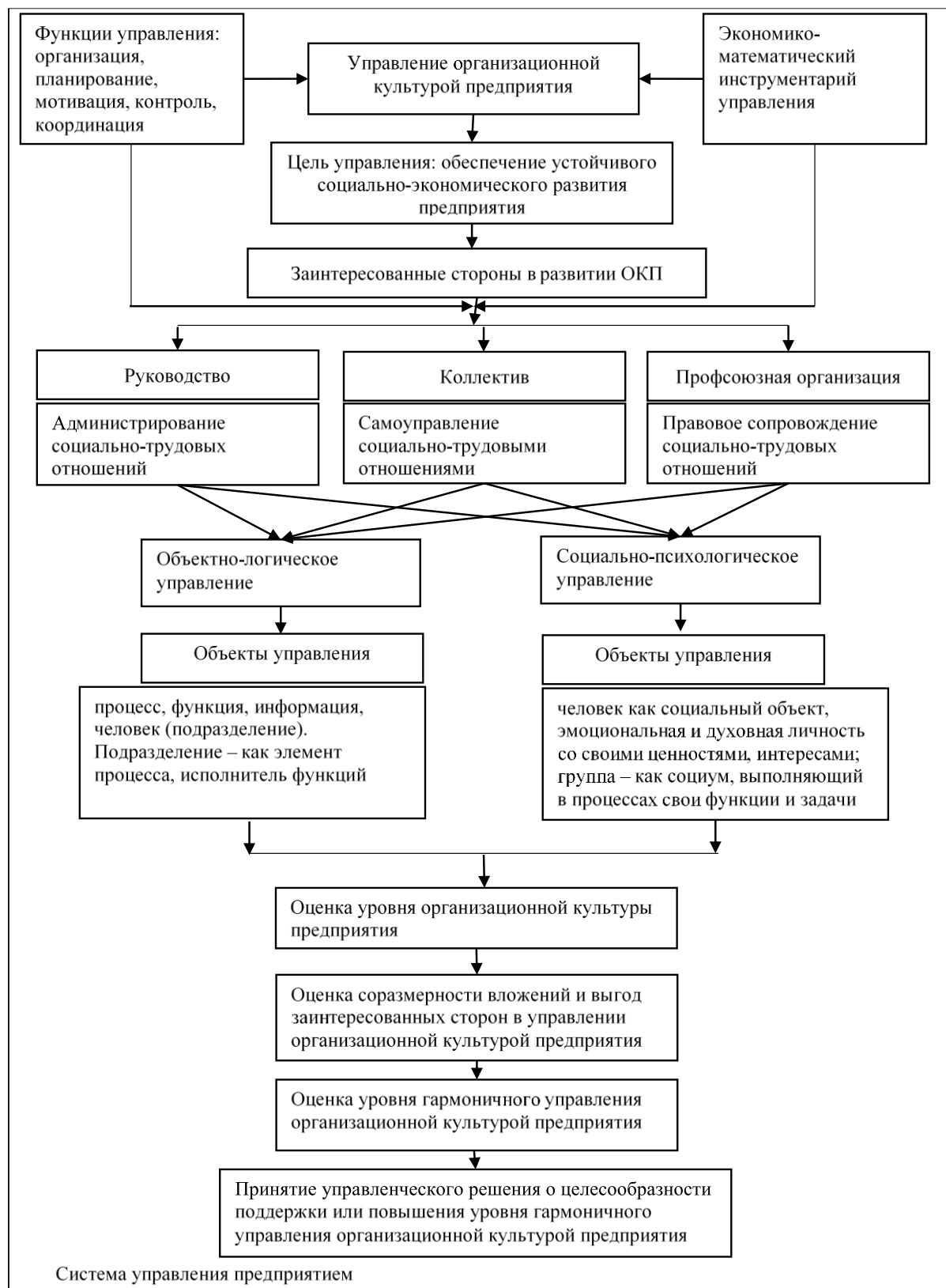


Рисунок 3.26 – Функционально-ориентированная модель гармоничного управления организационной культурой предприятия

Источник: составлено автором

– компонента функции управления организационной культурой предприятия, направлена на организацию и планирование мероприятий и ресурсов, мотивацию заинтересованных сторон в реализации мероприятий, контроле соразмерности вложений в развитие организационной культуры и выгод, координацию мер, мероприятий и действий в рамках формирования и реализации политики организационной культуры предприятия;

– компонента экономико-математический инструментарий управления, направлена на: диагностику ограничений внешней и внутренней среды и сопротивление коллектива изменения на предприятии, оценку уровня организационной культуры (получить результат сформированности организационной культуры предприятия и определить уровень и направления ее развития), оценке соразмерности вложений и выгод в развитие организационной культуры заинтересованных сторон, уровня гармоничного управления организационной культурой предприятия;

– компонента участники управления организационной культурой предприятия дуальна, с одной стороны, заинтересованные стороны в развитии организационной культуры предприятия и получения выгод (руководство выполняет функции администрирования социально-трудовых отношений, коллектив занимается самоуправлением социально-трудовыми отношениями, а профсоюз – их правовым сопровождением), с другой – вовлеченные участники управления организационной культурой предприятия, которые принимают участие в формировании политики ее развития, и несут социальную ответственность за реализацию этой политики перед внешней средой (обществом и регионом). Социальная ответственность определила методы и объекты администрирования организационной культуры предприятия. Объектно-логическое администрирование ориентировано на администрирование финансовыми и организационными ресурсами, при этом объектами управления выступают процессы, функции, информация, подразделения. Социально-психологическое администрирование ориентировано на «носителя знаний» т.е. на коллектив и личность, на сформированность их

эмоциональной и духовной культуры, со своими ценностями, интересами и профессиональными компетенциями, на повышение лояльности к руководству, и на обеспечение безопасных и комфортных условий труда, на создание благоприятного климата в коллективе и погашение конфликтных ситуаций;

– компонента принятие управленческих решений, предписывает заинтересованным сторонам коллегиально принимать решение о целесообразности поддержки или повышения уровней ключевых показателей, таких как «Уровень организационной культуры», «Уровень соразмерности вложений и выгод заинтересованных сторон», «Уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия», а их совокупность дает нам представление насколько гармоничным является управление организационной культурой предприятия.

Обобщая полученные результаты (таблица 3.29), мы пришли к выводу, что модель гармонизации управления (рисунок 3.26) не всегда может быть рекомендованной к внедрению в систему управления предприятием – это зависит от уровня показателей и их вариативность.

Таблица 3.29 – Обоснование и рекомендации по внедрению модели гармоничного управления организационной культурой предприятия в систему управления предприятием

Показатели	АО «Куйбышевский НПЗ»	ООО «Нова	ЗАО «Нефтемаш»
<b>Уровень организационной культуры</b>			
Уровень показателя	0,820	0,730	0,45
Лингвистическая интерпретация	высокий	выше среднего	средний
Управленческое решение	поддержка	поддержка	повышение
<b>Уровень соразмерности вложений и выгод заинтересованных сторон</b>			
Уровень показателя	0,473	0,460	0,352
Лингвистическая интерпретация	средний	средний	низкий
Управленческое решение	поддержка	поддержка	повышение

Продолжение таблицы 3.29

Показатели	АО «Куйбышевский НПЗ»	ООО «Нова	ЗАО «Нефтемаш»
<b>Уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия</b>			
Уровень показателя	0,904	0,868	0,228
Лингвистическая интерпретация	высокий	высокий	ниже среднего
Управленческое решение	поддержка	поддержка	повышение
<b>Условия внедрения модели в систему управления предприятием</b>			
Уровень показателя	высокий	выше среднего	ниже среднего
Управленческое решение	рекомендовать	рекомендовать	не рекомендовать

Источник: составлено автором

В таблице 3.29 представлены результаты исследований, по которым мы можем судить не только о достигнутом уровне показателей, но и подготовить обоснование для принятия управленческого решения о возможности повышения и целесообразности поддержки достигнутого уровня организационной культуры предприятия и уровня гармонизации ее управления.

Так, по результатам нашего исследования, сформулируем некоторые рекомендации для анализируемых предприятий:

АО «Куйбышевский НПЗ» – рекомендуется внедрение модели гармоничного управления организационной культурой предприятия, так как предпосылками для этого являются: высокий уровень организационной культуры, средний уровень соразмерности вложений и выгод заинтересованных сторон и высокий уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия;

ООО «Нова» – рекомендуется внедрение модели гармоничного управления организационной культурой предприятия, так как предпосылками для этого являются: выше среднего уровень организационной культуры, средний уровень соразмерности вложений и выгод заинтересованных сторон и высокий уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия;

ЗАО «Нефтемаш» – не целесообразно внедрять модель гармоничного управления организационной культурой предприятия, так как отсутствуют для этого предпосылки, а именно, средний уровень организационной культуры, низкий уровень соразмерности вложений и выгод заинтересованных сторон и ниже среднего уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия. Для эффективной работы модели нужно, чтобы указанные показатели были не ниже среднего уровня.

## Заключение

В диссертации для понимания особенностей и раскрытия сущности функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия проведен анализ методов, способов и логики управления с точки зрения теории развития социально-трудовых отношений, теории гармоничного управления, теории гармонизации интересов и т.д. Сформулированы принципы и правила гармонизации управления организационной культурой предприятия, реализация которых способствует повышению организационной идентичности, стабильности, преемственности и обеспечивает устойчивое социально-экономическое развитие предприятия и принятие обоснованных управленческих решений по поддержке или повышению уровня организационной культуры предприятия.

1. Установлено, что наличие многочисленных определений «организационная культура предприятия» подтверждают отсутствие устоявшегося, общепринятого понятийного аппарата, что позволило уточнить их содержание и дать собственную интерпретацию понятий «организационная культура предприятия» как система подходов и инструментов стратегического управления деятельностью предприятия, «управление организационной культурой предприятия» как перманентный циклический процесс..., «функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия» как многоуровневый процесс гармоничного управления..., «гармоничное управление организационной культурой предприятия» как процесс выстраивания межуровневых отношений заинтересованных сторон, которые отражают многоуровневый процесс гармоничного управления организационной культурой предприятия, основанный на принципах пропорциональности и соразмерности.

2. Доказано, что наиболее эффективным управлением организационной культурой предприятия является управление в рамках функционально-ориентированного подхода, именно этот подход дает концептуальное представление о многоуровневом процессе гармоничного управления, объективно учитывает пропорциональность вложений в развитие организационной культуры и получения выгод заинтересованными сторонами при реализации комплекса стратегических мероприятий, направленных на стабильное кадровое обеспечение и устойчивое социально-экономическое развитие предприятия.

3. Определено, что экзогенные (экономические, политические, экологические, пандемия, демографические, государственной поддержки, санкции, импортозамещения) и эндогенных (влияющие на управление экономическими результатами, задолженностью, условиями труда, ресурсами) условия способствуют формированию факторов различной природы, степени и направленности влияния, стимулирующих и дестимулирующих развитие организационной культуры предприятия, а выявленные факторы (прямого и косвенного воздействия) позволили сформировать сбалансированную систему качественных и количественных показателей путем корреляционного анализа для дальнейшего использования системы в методике оценки уровня организационной культуры предприятия.

4. Ключевой компонентой функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия выступает модель гармоничного управления, которая включает в себя методику количественной оценки уровня организационной культуры предприятия на основе метода квалиметрии. Полученные результаты оценки (АО «Куйбышевский НПЗ» (0,82) – высокий; ООО «Нова» (0,73) – выше среднего; ЗАО «Нефтемаш» (0,45) – средний) являются одним из критериев целесообразности внедрения модели гармоничного управления организационной культурой предприятия в систему управления, основанием для определения форм воздействия как на конечный результат (путем принятия управленческого решения о повышении или



поддержки достигнутого уровня), так и на промежуточные результаты (определяя слабые или сильные характеристики организационной культуры такие как: «носители знаний», условия труда, организационное и финансовое обеспечение).

5. Основываясь на принципах объектно-логического и социально-психологического управления, каждая из заинтересованных сторон в развитии организационной культуры предприятия достигла результатов соразмерности вложений и выгод, используя методику оценки пропорциональности вложений в развитие организационной культуры и выгод (АО «Куйбышевский НПЗ» – высокий; ООО «Нова» – высокий; ЗАО «Нефтемаш» – уровень ниже среднего). Соблюдение пропорциональности вложений в развитие организационной культуры и соразмерности выгод от участия в управлении организационной культурой стало основанием для управленческого решения по вовлечению заинтересованных сторон в процессы управления организационной культурой предприятия, формирование политики ее развития, повышения лояльности коллектива к руководству, обеспечения устойчивого социально-экономического развития предприятия в целом.

6. Модель гармоничного управления организационной культурой предприятия включает в себя методики оценки: уровня организационной культуры предприятия, уровня пропорциональности вложений в ее развитие и выгод для заинтересованных сторон, уровня гармонизации управления организационной культурой. На основе анализа критериев целесообразности внедрения модели в систему управления предприятием принимается решение о ее рекомендации или не рекомендации (АО «Куйбышевский НПЗ» – рекомендовать; ООО «Нова» – рекомендовать; ЗАО «Нефтемаш» – не рекомендовать). Модель гармонизации управления организационной культурой предприятий предназначена для повышения уровня социальной ответственности заинтересованных сторон в ее развитии, объективной оценки недоиспользованного потенциала управления и обеспечения устойчивого социально-экономического развития предприятия в целом.

Перспективы дальнейшего исследования функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия заключаются в развитии теоретических положений и методических рекомендаций гармоничного управления организационной культурой предприятия и в более глубоком и детальном изучении систем контроля за процессами гармонизации, соблюдением пропорциональности вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгод для заинтересованных сторон.

**Список использованных источников**

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2016 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». – Текст: электронный // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027/page/2> (дата обращения: 25.01.2023).

2. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». – Текст: электронный // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 23.01.2023).

3. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). – Текст: электронный // КонсультантПлюс. – URL: [https://turov.pro/wp-content/uploads/2022/02/pasport\\_nacziionalnogo\\_proekta\\_nacziionalnaya\\_programma\\_czifro.pdf](https://turov.pro/wp-content/uploads/2022/02/pasport_nacziionalnogo_proekta_nacziionalnaya_programma_czifro.pdf) (дата обращения: 15.02.2023).

4. Приказ Минтруда России от 24.01.2014 № 33н (ред. от 27.04.2020) «Об утверждении Методики проведения специальной оценки условий труда, Классификатора вредных и (или) опасных производственных факторов, формы отчета о проведении специальной оценки условий труда и инструкции по ее заполнению» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2014 № 31689). – Текст: электронный // КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_158398/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_158398/) (дата обращения: 17.02.2023).

5. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О специальной оценке условий труда» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023). –

Текст: электронный // КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156555/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/) (дата обращения: 18.02.2023).

6. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций: Пер. с англ. / И. Адизес. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. – Текст : непосредственный.

7. Азгальдов, Г. Г. Оценка стоимости интеллектуальной собственности и нематериальных активов / Г. Г. Азгальдов, Н. Н. Карпова. – М : Международная Академия Оценки и Консалтинга, 2006. – 400 с. – Текст : непосредственный.

8. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с. – Текст : непосредственный.

9. Аксеновская, Л. Н. Управление организационной культурой / Л. Н. Аксеновская, Т. Ю. Базаров. – Текст : электронный // Российский психологический журнал. – 2008. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy-1> (дата обращения: 25.06.2022).

10. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 248 с. – Текст : непосредственный.

11. Альтварг, М. С. Методология диагностики и принятия управленческих решений в системе организационной культуры предприятия : монография / М. С. Альтварг, В. О. Родионова, Н. В. Федоркова. – Воронеж : ГОУВПО «Воронежский государственный университет», 2008. – 126 с. – Текст : непосредственный.

12. Анплеев, А. А. Корпоративная культура как объект исследования в современном социогуманитарном знании / А. А. Анплеев. – Текст : электронный // Вестник КазГУКИ. – 2011. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-obekt-issledovaniya-v-sovremennom-sotsiogumanitarnom-znani-i> (дата обращения: 11.07.2022).

13. АО «Куйбышевский нефтеперерабатывающий завод» // Официальный сайт. – Текст : электронный – URL: <https://knpz.rosneft.ru/> (дата обращения: 11.02.2023).

14. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем ; перевод с английского / М. Армстронг. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 509 с. – Текст : непосредственный.

15. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. ; перевод с английского С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010. – 848 с. – Текст : непосредственный.

16. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 913 с. – Текст : непосредственный.

17. Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 203 с. – Текст : электронный. – URL: <https://lib.usue.ru/resource/free/11/e165.pdf> (дата обращения: 12.02.2023).

18. Безверхий, А. И. Понятие и сущность квалиметрии труда и социальной квалиметрии / А. И. Безверхий. – Текст : непосредственный // Наука 2020: результаты исследований и открытий : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Кемерово, 16 ноября 2020 г. – Кемерово: ООО «Западно-Сибирский научный центр», 2020. – С. 23–25.

19. Бексары, Ж. М. Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления: монография / Ж. М. Бексары. – Вена: Premier Publishing s.r.o., 2019. – 176 с. – Текст : электронный. – URL: <http://doi.org/10.29013/Beksary.Zh.M.KKOF.176.2019> (дата обращения: 15.02.2023).

20. Бляхман, Л. С. Производственный коллектив : в помощь руководителю / Л. С. Бляхман – М. : Политиздат, 1978. – 192 с. – Текст : непосредственный.

21. Бодров, В. А. Профессиональная зрелость человека (психологический аспект) / В. А. Бодров, А. Л. Журавлев, Е. А. Сергиенко. – Текст : непосредственный // Феномен и категория зрелости в психологии / Отв.

ред. А. Л. Журавлев, Е. А. Сергиенко. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2007. – ISBN 978-5-9270-0105-7. – С. 174–197.

22. Борисова, Ю. В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография / Ю. В. Борисова, С. А. Шапиро – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. – 195 с. – Текст : непосредственный.

23. Бурганова, Л. А. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления / Л. А. Бурганова, Е. Г. Савкина. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 111 с. – Текст : непосредственный.

24. В поисках эффективного управления: (опыт лучших компаний): пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен; общ. ред. и вступ. ст., с. 5-27, Л. И. Евенко. – Москва: Прогресс, 1986. – 418 с. – Текст : непосредственный.

25. Васильчиков, А. В. Влияние организационной культуры и лидерства на антикризисное управление организацией / А. В. Васильчиков, А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 1 (138). – С. 1334–1337.

26. Васильчиков, А. В. Кадровая аналитика, как способ изменения организационной культуры / А. В. Васильчиков, А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Управление экономикой, системами, процессами : сб. ст. V Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 15–16 октября 2021 г. – Пенза : Пензен. гос. аграр. ун-т, 2021. – С. 46–50.

27. Васильчиков, А. В. Моделирование процесса управления организационной культурой на предприятиях топливно-энергетического комплекса / А. В. Васильчиков, А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2022. – Т. 13, № 2. – С. 15–22.

28. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с. – Текст : непосредственный.

29. Волошина, И. А. Квалификация и ее уровни — важные элементы сопряжения сфер труда и профессионального образования / И. А. Волошина, П. Н. Новиков. — Текст : непосредственный // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2015. — № 48. — С. 53–64.

30. Гастев, А. К. Трудовые установки. 1-е изд. / А. К. Гастев. — Текст : непосредственный // Организация труда. 1924. — № 1. — С. 20-22.

31. Герасимов, Б. Н. Квалиметрия состояния процесса управления персоналом экономических систем / Б. Н. Герасимов. — Текст : непосредственный // Методология развития управления, экономики и образования : монография / под общ. ред. Б.Н. Герасимова. — Пенза : АННОО «Приволжский Дом знаний», 2022. — С. 39-64.

32. Глаз, Ю. А. Измерение лояльности персонала компании / Ю. А. Глаз, А. А. Крахмальцева. — Текст : электронный // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2015. — № 33. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmerenie-loyalnosti-personala-kompanii> (дата обращения: 03.10.2022).

33. Грейнер, Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер. — Текст : непосредственный // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. — 2002. — № 4. — С. 75–90.

34. Грошев, И. В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий / И. В. Грошев, А. В. Жерегеля, Д. В. Школьный. — Текст : электронный // Управление. — 2019. — Т. 7, № 2. — С. 33-38. — URL: <https://upravlenie.guu.ru/jour/article/view/190/167> (дата обращения: 03.10.2022).

35. Гурова, И. М. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала / И. М. Гурова, С. Ш. Евдокимова. — Текст : непосредственный // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2016. — Т. 7, № 3. — С. 150–159.

36. Гуськова, Н. Д. Диагностика организационной культуры промышленного предприятия в контексте повышения его эффективности и

конкурентных преимуществ / Н. Д. Гуськова, А. В. Ерастова. – Текст : непосредственный // Инновационная деятельность. – 2022 – № 3 (62). – С. 5-23.

37. Гуськова, Н. Д. Развитие организационной культуры вуза как инструмент повышения его конкурентных преимуществ / Н.Д. Гуськова, А.В. Ерастова, О.Б. Чаплюкова. – Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. – 2019. – Т. 23. – № 1-2. – С. 131-140.

38. Гуськова, Н. Д. Управление изменениями организационной культуры предприятия по материалам исследования организационной культуры ОАО «Саранский завод «Резинотехника» / Н.Д. Гуськова, А.В. Ерастова, В.П. Ерастова. – Текст : непосредственный // Бизнес. Образование. Право. – 2020. – № 4 (53). – С. 52-57.

39. Дежкина, И. П. Гармоничный менеджмент [монография] / И. П. Дежкина, Г. А. Поташева. – М : ИНФРА-М, 2010. – ISBN 978-5-16-004529-0. – 96 с.– Текст : непосредственный.

40. Джексон, П. Введение в экспертные системы / П. Джексон; перевод с английского. – М. : Вильямс, 2001. – 624 с. – Текст : непосредственный.

41. Дмитриева, Ю. П. Особенности формирования и развития организационной культуры / Ю. П. Дмитриева. – Текст : электронный // Официальный сайт Пятигорского государственного университета. – URL: [https://upload.pgu.ru/iblock/7f9/uch\\_2008\\_xiii\\_00015.pdf](https://upload.pgu.ru/iblock/7f9/uch_2008_xiii_00015.pdf) (дата обращения: 03.10.2022).

42. Дышловой, И. Н. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия / И. Н. Дышловой, А. С. Аблякимова. – Текст : непосредственный // Экономика и менеджмент спорта: сб. науч. ст. по итогам работы Международного круглого стола. – М.: ООО «КОНВЕРТ», 2019. – С. 113-114.

43. Егоров, П. В. Стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью производственных систем : монография / П. В. Егоров, Н. В. Алексеенко. – Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. – 176 с. Текст : непосредственный.



44. Ермолаев, В. В. К вопросу специфики функций организационной культуры органов внутренних дел: институциональный анализ / В. В. Ермолаев. – Текст : непосредственный // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. – 2020. – Т. 6 (72), № 3. – С. 86-98.
45. Ермолов, Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «Организационная культура» и «Корпоративная культура» / Ю. А. Ермолов. – Текст : электронный // Вестник ТГУ. – 2012. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predmetno-soderzhatelnye-vzaimosvyazi-definitsiy-organizatsionnaya-kultura-i-korporativnaya-kultura> (дата обращения: 28.06.2022).
46. Жемчугов, А. М. Современная организация: гармония и мотивация / А. М. Жемчугов. – Текст : электронный // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 3 (31). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-organizatsiya-garmoniya-i-motivatsiya> (дата обращения: 29.09.2022).
47. Завьялова Е. В. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу как инструмент управления открытой социальной системой / Е. В. Завьялова, А. В. Логинова. – Текст : электронный // SAEC. – 2023. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-zhiznennogo-tsikla-organizatsii-po-i-adizesu-kak-instrument-upravleniya-otkrytoy-sotsialnoy-sistemoj> (дата обращения: 22.08.2023). doi:10.18720/SPBPU/2/id23-497 (дата обращения: 29.09.2022).
48. Зайцева, Н. А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? / Н. А. Зайцева. – Текст : непосредственный // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2015. – № 2 (3). – С. 220–236.
49. ЗАО «Нефтемаш» // Официальный сайт. – Текст : электронный – URL: <http://sz-neftemash.ru/> (дата обращения: 29.01.2023).
50. Зиборова, Е. А. Роль организационной культуры в повышении эффективности компании / Е. А. Зиборова. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 1-1 (59). – С. 122-125.
51. Зинченко, Г. П. Социология управления / Г. П. Зинченко. – Ростов на Дону: Феникс, 2004. – С. 248– 249. – Текст : непосредственный.

52. Зябриков, В. В. Организационные системы: теория и практика управления / В. В. Зябриков. – Текст : электронный // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1664> (дата обращения: 30.09.2022).

53. Зябриков, В. В. Типология и эволюция организационной культуры / В. В. Зябриков. – Текст : электронный // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1664> (дата обращения: 30.09.2022).

54. Иванус, А. И. Гармоничное управление инновационной экономикой в условиях неопределенности / А. И. Иванус. – М. : URSS: ЛИБРОКОМ, 2012. – ISBN 978-5-397-03464-7. – 205 с. – Текст : непосредственный.

55. Иванус, А. И. Гармоничный инновационный менеджмент / А. И. Иванус. – М. : URSS. 2011. – ISBN 978-5-397-02128-9. – 248 с. – Текст : непосредственный.

56. Исопескуль, О. Ю. К вопросу об определении категории «Культура предприятия» / О. Ю. Исопескуль. – Текст : электронный // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2010. – №5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-opredelenii-kategorii-kultura-predpriyatiya> (дата обращения: 16.07.2022).

57. Калиниченко, М. П. Гармоничный подход в маркетинг-менеджменте предприятия / М. П. Калиниченко. – Текст : непосредственный // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2018. – № 4 (230). — С. 201-208.

58. Калиниченко, М. П. Обоснование стратегических альтернатив при гармонии (дисгармонии) совместных интересов предприятия и его заинтересованных сторон / М.П. Калиниченко. – Текст : непосредственный // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2020. – Т. 30, вып. 4. — С. 487-493.

59. Калиниченко, М. П. Оценка влияния гармонии (дисгармонии) интересов с ключевыми заинтересованными сторонами на основные показатели

функционирования предприятия / М.П. Калиниченко. – Текст : электронный // Вестник НГУЭУ. – 2019. – № 2. – С. 175-193. – URL: <https://nsuem.elpub.ru/jour/article/view/1426> (дата обращения: 26.07.2022).

60. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с. – Текст : непосредственный.

61. Каплан Роберт, С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. – 2-е изд., испр. и доп. пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 320 с. – Текст : непосредственный.

62. Карпов, А. В. Организационная культура: понятие и реальность / А. В. Карпов, И. М. Скитяева, И. А. Ямщиков. – М.: Институт психологии РАН, 2002. – 152 с. – Текст : непосредственный.

63. Квалиметрия в измерении конкурентоспособности (Qualimetry in Competitiveness Measuring) / Г. Г. Азгальдов, А. В. Костин, А. И. Привень, В. В. Смирнов. – Текст : непосредственный // Большой консалтинг. – 2014. – № 2 (07). – С. 22-25.

64. Квалиметрия и Управление качеством / Л. Г. Варепо, О. В. Трапезникова, И. В. Нагорнова, Э. Г. Беззатеева. – Омск : Омский государственный технический университет, 2021.– ISBN 978-5-8149-3375-1. – 222 с. – Текст : непосредственный.

65. Клевец, Н. И. Оптимизация структуры имущественного стратегического альянса в условиях неопределенности / Н. И. Клевец, В. М. Ячmeneва. – Текст : электронный // Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем : сборник научных трудов XII Международной школы-симпозиума АМУР-2018, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2018 / Под общ. ред. А. В. Сигала. – Симферополь : ИП Корниенко А. А., 2018. – С. 216–220. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38302942> (дата обращения: 30.07.2022).

66. Козлов, В. В. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса / В. В. Козлов, А. А. Козлова. – Текст : непосредственный // Управление персоналом. – 2000. – № 1. – С. 35–38.

67. Корпоративная культура. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Руководство для лидера по корпоративной культуре / Б. Гройсберг, Дж. Ли, Дж. Прайс, Йо-Цзюд Чэн. – Текст : электронный // Paterhone. – URL: <https://paterhone.com/ebooks/23667/read> (дата обращения: 01.07.2022).

68. Красова, О. С. Мэри Паркер Фоллетт / О. С. Красова, Ю. А. Петрова. – Текст : непосредственный // Секретарское дело. – 2007. – № 12. – С. 73–84.

69. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний) : практическое пособие / Ю. Д. Красовский. – М. : ИНФРА-М, 1997 – 368 с. – Текст : непосредственный.

70. Купфер, Л. В. К вопросу об организационной культуре и других видах культуры в компании / Л. В. Купфер. – Текст : электронный // Приволжский научный вестник. – 2014. – № 10 (38). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-organizatsionnoy-kulture-i-drugih-vidah-kultury-v-kompanii> (дата обращения: 06.07.2022).

71. Лапшина, Г. В. Социальный пакет и его составляющие / Г. В. Лапшина, О. А. Карандаева. – Текст : электронный // Экономика и социум. – 2014. – № 3-2 (12). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyu-paket-i-ego-sostavlyayuschie> (дата обращения: 04.10.2022).

72. Ленсиони, П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Ленсиони. – Москва: Машиностроение, 2022. – 309 с. – Текст : непосредственный.

73. Летягина Е. Н. Современные подходы к управлению организациями / Е. Н. Летягина, А. В. Тихомиров. – Текст : электронный // Российский экономический вестник (Russian Economic Bulletin). – 2020. – Т. 3, № 3. – С. 236–241. – URL: <https://dgpu-journals.ru/wp-content/uploads/2020/06/letjagina.pdf> (дата обращения: 06.07.2022).

74. Литвак, Б. Г. Экспертные технологии в управлении / Б. Г. Литвак. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2004. – 400 с. – Текст : непосредственный.
75. Литвиненко, А. Н. Методики диагностики состояния организационной культуры на предприятиях легкой промышленности / А. Н. Литвиненко, Е. П. Бергер. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2012. — № 3. – С. 3-12.
76. Логинова, О. Б. The problem of choosing the type of organizational culture / О. Б. Логинова. – Текст : электронный // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-problem-of-choosing-the-type-of-organizational-culture> (дата обращения: 27.07.2022).
77. Лымарева, О. А. Инструменты формирования корпоративной культуры для удаленных сотрудников / О. А. Лымарева, Н. Е. Жукова, Е. А. Степановская. – Текст : непосредственный // Экономика устойчивого развития. – 2020. – № 3 (43). – С. 65-68.
78. Лымарева, О. А. Комплексный подход к совершенствованию организационной культуры предприятий Digital в условиях цифровой экономики / О.А. Лымарева, И.Ф. Дедкова. – Текст : непосредственный // Экономика: теория и практика. – 2021. – № 4 (64). – С. 75-80.
79. Лымарева, О. А. Корпоративная культура как инструмент совершенствования кадровой политики предприятия / О.А. Лымарева, Р.Н. Сандул, С.С. Татьяна. – Текст : непосредственный // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 4 (40). – С. 151-154.
80. Магура, М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура. – Текст : непосредственный // Управление персоналом. – 2006. – № 1. – С. 23–34.
81. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации : монография / В. А. Макеев. – М.: Либроком, 2020. – 248 с. – Текст : непосредственный.

82. Мацумото, Д. Психология и культура / Д. Мацумото ; пер. с англ. Т. Гутман под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Питер, 2003. – 717 с. – Текст : непосредственный.

83. Мореева, Е.В. Основные подходы к определению понятия «социальная ответственность бизнеса» // Вестник университета управления. – 2008. – № 5. – С. 138-143.

84. Мореева, Е. В. Социальная ответственность, корпоративная культура и корпоративная этика / Е. В. Мореева, Е. Г. Карпова. – М.: Издательство Ритм, 2021. – 316 с. – Текст : непосредственный.

85. Нивен Пол, Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с. – Текст : непосредственный.

86. Нигматуллин, А. Р. Влияние организационной культуры на управление знаниями в организациях топливно-энергетического комплекса / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Анализ состояния и перспективы развития экономики России : матер. VI Всеросс. молодежн. науч.-практ. конф. (с междунар. участием), Иваново, 30 апреля 2022 г. – Иваново : Иванов. гос. энергетич. ун-т им. В.И. Ленина, 2022. – С. 115–118.

87. Нигматуллин, А. Р. Влияние организационной культуры на устойчивое развитие организации / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Инновационные технологии управления : сб. ст. по матер. VIII Всеросс. науч.-практ. конф., Нижний Новгород, 17–18 ноября 2021 г. – Нижний Новгород : Нижегород. гос. пед. ун-т им. Козьмы Минина, 2021. – С. 122–125.

88. Нигматуллин, А. Р. Влияние типа организационной культуры на предпринимательскую ориентацию организации / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики в современных условиях : сб. матер. междунар. науч. конф., Нальчик, 05 апреля 2022 г. – Нальчик : КБГУ, 2022. Т.2. – С. 223–227.

89. Нигматуллин, А. Р. Влияние типов организационной культуры на технологические инновации / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Финансовый бизнес. – 2021. – № 12 (222). – С. 64–68.

90. Нигматуллин, А. Р. Диагностика сформированности организационной культуры предприятия топливно-энергетического комплекса / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Менеджмент в социальных и экономических системах : сб. докл. XIV Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 16–17 декабря 2022 г. – Пенза : Пензен. гос. аграр. ун-т, 2022. – С. 256–260.

91. Нигматуллин, А. Р. Исследование организационной культуры – ключевой фактор развития организации / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Человек. Знак. Техника : сб. ст. II Междунар. междисциплинар. молодежн. форума, Самара, 10 февраля 2022 г. – Самара : Самар. науч. центр РАН, 2022. – С. 114–117.

92. Нигматуллин, А. Р. К вопросу о гармоничном управлении организационной культурой предприятия / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса : сб. материалов VI науч.-практ. конф. молодых уч., асп., студ., Симферополь, 21 декабря 2021 г. – Симферополь : КФУ им. В. И. Вернадского, 2022. – С. 138–143.

93. Нигматуллин, А. Р. Концептуальные основы формирования организационной культуры предприятий топливно-энергетического комплекса / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2022. – № 217. – С. 515–519.

94. Нигматуллин, А. Р. Методика количественной оценки уровня организационной культуры предприятия / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса : сб. материалов VIII науч.-практ. конф. молодых уч., асп., студ., Симферополь, 31 мая 2022 г. – Симферополь : КФУ им. В.И. Вернадского, 2022. – С. 84-89.

95. Нигматуллин, А. Р. Роль организационной культуры в управлении знаниями в организации / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Креативная экономика и социальные инновации. – 2022. – Т. 12, № 1 (38). – С. 42–51.

96. Нигматуллин, А. Р. Управление эффективностью деятельности организации на различных уровнях организационной культуры / А. Р. Нигматуллин. – Текст : электронный // Российский экономический интернет-журнал. – 2021. – № 4. – URL : <https://e-rej.ru/upload/iblock/e7b/e7b1c4cfa927a1dfe82ff5a7dd1fe26b.pdf> (дата обращения: 27.06.2022).

97. Одинцова, О. Н. Организационная культура: сущность и методология анализа Э. Шейна / О. Н. Одинцова. – Текст : электронный // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 42. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-suschnost-i-metodologiya-analiza-e-sheyna> (дата обращения: 25.06.2022).

98. Окатов, А. В. Понятие и виды корпоративной культуры / А. В. Окатов, Д. А. Соловьев. – Текст : электронный // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. – 2017. – №3 (11). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-vidy-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 25.06.2022).

99. ООО «Нова» // Официальный сайт. – Текст : электронный – URL: <https://www.snprnova.com/> (дата обращения: 01.04.2022).

100. Перский, Ю. К. Гармонизация интересов экономических субъектов в системе иерархических взаимосвязей экономики / Ю. К. Перский, Ю. В. Дубровская. – Текст : электронный // Журнал экономической теории. – 2011. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/garmonizatsiya-interesov-ekonomicheskikh-subektov-v-sisteme-ierarhicheskikh-vzaimosvyazey-ekonomiki> (дата обращения: 07.10.2022).

101. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотермен-мл. – М.: Альпина бизнес, 2019. – 588 с. – Текст : непосредственный.



102. Питерс, Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Т. Питерс / Пер. с англ. Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт Петербурге, 2011. – 352 с. – Текст : непосредственный.

103. Поляков, С. Д. Применение комплексного метода квалиметрии при оценке цифровой зрелости предприятия / С. Д. Поляков, В. А. Быстрикова. – Текст : непосредственный // Вестник МГТУ «Станкин». – 2022. – № 3(62). – С. 26-30.

104. Прудникова, Л. В. Оценка и анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации / Л. В. Прудникова, О. И. Юркевич. – Текст : электронный // Вестник ВГТУ. – 2017. – № 1 (32). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-analiz-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-personala-kommercheskoj-organizatsii> (дата обращения: 04.10.2022).

105. Пуринова, Г. К. Корпоративная культура: современный научный дискурс / Г. К. Пуринова, В. А. Барезhev. – Текст : электронный // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2010. – № 3 (29). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-sovremennuu-nauchnyu-diskurs> (дата обращения: 07.07.2022).

106. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М. : Когито-Центр, 2002. – 400 с. – Текст : непосредственный.

107. Резник, С. Д. Управление развитием организационной культуры в студенческой среде высшего учебного заведения / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, В. Г. Камбург. – Текст : электронный // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-organizatsionnoy-kultury-v-studencheskoj-srede-vysshego-uchebnogo-zavedeniya> (дата обращения: 07.08.2022).

108. Родионова, В. О. Основы управления развитием организационной культуры конкурентоспособного предприятия / В. О. Родионова. – Текст :

электронный // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2009. – № 5. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-upravleniya-razvitiem-organizatsionnoy-kultury-konkurentosposobnogo-predpriyatiya> (дата обращения: 07.08.2022).

109. Рыбакова, М. В. Организационная культура как фактор устойчивого развития (экологические аспекты) / М. В. Рыбакова. – Текст : непосредственный // Социально-гуманитарные знания. – 2004. – № 2. – С. 221–234.

110. Савченко, Е. С. Концептуальная модель гармоничной экономики России: проблемы и суждения / Е. С. Савченко. – Текст : непосредственный // АПК: Экономика, управление. – 2022. – № 5. – С. 3-6.

111. Сазонов, В. Г. Становление понятия «развитие организационной культуры» / В. Г. Сазонов, А. В. Лебедева. – Текст : электронный // Известия Томского политехнического университета. – 2014 – № 6. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-ponyatiya-razvitie-organizatsionnoy-kultury#ixzz4CoIpn1N4><http://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-ponyatiya-razvitie-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 17.08.2022).

112. Саймон, Г. Культура в организации / Г. Саймон, Д. Смитсбург, В. Томпсон – М.: Экономика, 2003. – Текст : непосредственный.

113. Сан Сумей. Корпоративная культура: к вопросу об этапах становления понятия / Сан Сумей. – Текст : непосредственный // Общество: социология, психология, педагогика. – 2023. – № 5. – С. 36–41.

114. «Свое» и «чужое»: межкультурные коммуникации в полипарадигмальном аспекте: коллектив. монография / под ред. Л. А. Шкатовой. – Челябинск: Челяб. гос. ун-т, 2003. – 185 с. – Текст : непосредственный.

115. Севрюгин, Ю. В. Квалиметрия в оценке качества управления финансами / Ю. В. Севрюгин. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2017. – № 8. – С. 20-28.

116. Сидорчук, Р. Р. Концептуальный маркетинговый подход к использованию квалиметрии на основе ценностной мотивации потребителей / Р.

Р. Сидорчук. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 2. – С. 12-21.

117. Системное и технологическое развитие: от квалиметрии моделей и полимодельных комплексов к синтетической квалиметрии / А. В. Алексеев, А. Е. Карпов, И. Ю. Тычинин, В. С. Потехин. – Текст : непосредственный // Труды Крыловского государственного научного центра. – 2021. – № S1. – С. 193-195.

118. Слепцова, Е. В. Трансформация организационной культуры в условиях цифровой экономики / Е. В. Слепцова. – Текст : электронный // Общество: политика, экономика, право. – 2021. – № 11. – С. 46–50. – URL: <https://doi.org/10.24158/per.2021.11.5> (дата обращения: 17.08.2022).

119. Слинкова, О. К. Управление организационной культурой / О. К. Слинкова, Е. Г. Грудистова. – Текст : электронный // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2009. – № 21 (154). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy> (дата обращения: 14.02.2022).

120. Соколова, Е. А. Количественная оценка качества или квалиметрия / Е. А. Соколова. – Текст : непосредственный // Международный академический вестник. – 2019. – № 9(41). – С. 24-26.

121. Солдатова, Г. У. Психологические модели цифровой компетентности российских подростков и родителей / Г. У. Солдатова, Е. И. Рассказова. – Текст : непосредственный // Национальный психологический журнал. – 2014. – № 2 (14). – С. 27–33.

122. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 624 с. – Текст : непосредственный.

123. Стеклова, О. Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2012. – 158 с. – Текст : непосредственный.

124. Стиллман, Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Стиллман Д., Стиллман И. – М. : Манн, Иванов и Фербер. 2018. – 272 с. – Текст : непосредственный.

125. Столяров, Н. О. Роль организационной культуры в развитии экосистем современных компаний / Н. О. Столяров. – Текст : непосредственный // *Лидерство и менеджмент*. – 2022. – Том 9. – № 4. – С. 1003-1014.

126. Сыроижко В. В. Особенности оценки технико-технологического потенциала отечественных промышленных предприятий/ В. В. Сыроижко, А. А. Андреева, А. А. Соляникова. – Текст : электронный // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. – 2014. – № 9–10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otsenki-tehniko-tehnologicheskogo-potentsiala-otechestvennyh-promyshlennyh-predpriyatiy> (дата обращения: 04.10.2022).

127. Тайлор Э. Б. Первобытная культура / Э. Б. Тайлор – Москва: Издательства политической культуры, 1989. – 573 с. (первое издание М.: Соцэкгиз, 1939. – 568 с.) – Текст : непосредственный.

128. Тактарова, С. В. Гармоничное управление организацией на основе синтеза современных подходов в управлении и психологии / С. В. Тактарова, Н. Ю. Артемова. – Текст : непосредственный // *Креативная экономика*. – 2018. – Т. 12, № 7. – С. 985-994.

129. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 151 с. – Текст : непосредственный.

130. Токарева, М. В. Цифровая компетенция или цифровая компетентность / М. В. Токарева. – Текст : непосредственный // *Вестник Щадринского государственного педагогического университета* – 2021. – № 4 (52). – С. 133–140.

131. Торгумбаева, А. А. Использование теории жизненного цикла Л. Грейнера в анализе российских корпораций / А. А. Торгумбаева. – Текст : электронный // *Вестник ЧелГУ*. – 2020. – № 2 (436). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-teorii-zhiznennogo-tsikla-l-greynera-v-analize-rossiyskih-korporatsiy> (дата обращения: 22.08.2022).

132. Трифонов, Е. В. Закон развития гармоничного человека в системе исторических законов его развития / Е. В. Трифонов. – Текст : непосредственный // Теоретическая экономика. – 2022. – № 12 (96). – С. 14-22.

133. Тромпенаарс, Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэпден-Тернер. – Минск, Попурри, 2004. – 528 с. – Текст : непосредственный.

134. Тромпенаарс, Ф. Четыре типа корпоративной культуры / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэпден-Тернер. – Минск, Попурри, 2012. – 528 с. – Текст : непосредственный.

135. Трушкин, Е. В. Экономические механизмы изменения организационной культуры в рамках мониторинга развития производственных систем / Е.В. Трушкин. – Текст : непосредственный // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2008. – № 1. – С. 64–68.

136. Тулган, Б. Не всем достанется приз: как управлять поколением Y / Б. Тулган. – М. : Манн, Иванов и Фербер. 2017. – 256 с. – Текст : непосредственный.

137. Тульчинский, Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – М.: Вершина, 2007. – С. 56–60. – Текст : непосредственный.

138. Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа / Тху Чанг То. – Текст : электронный // Статистика и экономика. – 2014. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-organizatsionnoy-kultury-metodologiya-kolichestvennoy-otsenki-i-analiza> (дата обращения: 28.07.2022).

139. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с. – Текст : непосредственный.

140. Федюкин, В. К. Основы квалиметрии. Управление качеством продукции : учебное пособие / В. К. Федюкин. – М. : Информационно-издательский дом «Филинь», 2004. – 296 с. – Текст : непосредственный.

141. Фишман, Л. И. Обратные связи в управлении педагогическими системами: опыт классификации и конструирования : монография / Л. И.

Фишман. – СПб. : ИОВ РАО, Самара: СамГПИ, 1993. – 394 с. – Текст : непосредственный.

142. Харламов, М. И. Специфика современной корпоративной культуры / М. И. Харламов. – Текст : непосредственный // XX Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: Методология, опыт эмпирического исследования», Екатеринбург, 16–18 марта 2017 г. – Екатеринбург: УрФУ, 2017. – С. 615–621.

143. Хоровинникова, Е. Г. Управление трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации : монография / Е. Г. Хоровинникова, Г. П. Гагаринская. – Самара : Самарский государственный университет путей сообщения, 2023. – 191 с. – ISBN 978-5-98941-362-1 (дата обращения: 28.04.2023).

144. Чечина, О. С. Методика обеспечения эффективного использования человеческого капитала в интересах инновационного развития отраслевой экономической системы / О. С. Чечина. – Текст : непосредственный // Казанская наука. – 2015. – № 2. – С. 82-84.

145. Чечина, О. С. Оценка показателей человеческого капитала / О. С. Чечина. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 81. – С. 41-45.

146. Чуланова, О. Л. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом: значение, подходы, основные направления развития / О. Л. Чуланова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 4-3. – С. 143-147.

147. Чуланова, О. Л. Исследование применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом современных организаций / О. Л. Чуланова, К. Н. Хайбуллова. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 1. – С. 69. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_42809666\\_72367684.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_42809666_72367684.pdf) (дата обращения: 28.08.2022).

148. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика / О. Л. Чуланова. – Москва : Издательский Дом «Инфра-М», 2016. – 291 с. – (Научная мысль). – Текст : непосредственный.

149. Шаповалова, И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры / И. С. Шаповалова/ – Текст : непосредственный // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. – 2008. – № 5. – С. 100–109.

150. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с. – Текст : непосредственный.

151. Шенягин, В. П. Оптимальность в гармонии / В. П. Шенягин. – Текст : электронный // Академия Тринитаризма. – 2013. – № 77-6567. – публ.17067. – URL: <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0232/009a/02321266.htm> (дата обращения: 25.09.2022).

152. Шенягин, В. П. Проявление гармонии в экономике / В. П. Шенягин. – Текст : электронный // Экономический журнал. – 2013. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proyavleniya-garmonii-v-ekonomike> (дата обращения: 17.01.2023).

153. Шенягин, В. П. Систематизация гармоничных соотношений как инструментарий в реализации концепций развития экономических систем в рамках единой теории гармонии / В. П. Шенягин. – Текст : электронный // Вестник РГГУ. Сер. Экономические науки. – 2012. – № 12 (92). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-garmonichnyh-sootnosheniy-kak-instrumentariy-v-realizatsii-kontseptsiy-razvitiya-ekonomicheskikh-sistem-v-ramkah-1> (дата обращения: 19.01.2023).

154. Шенягин, В. П. Современные контуры управления в механизме устойчивого развития предприятия / В. П. Шенягин, М. В. Ефремова. – Текст : непосредственный // Социальное государство: вызовы XXI века : труды XIII Чаяновских чтений, Москва, 14 марта 2013 года / Минобрнауки России, ФГБОУ ВПО «РГГУ», Национальный институт развития РАН, Институт социально-

экономических проблем народонаселения РАН, Финансовый университет при Правительстве РФ; отв. Ред. Н. И. Архипова. – М.: Российский государственный социальный университет, 2013. – С. 271-277.

155. Шериф, М. Межгрупповой конфликт и сотрудничество / М. Шериф. – Норман, Окая, 1961. – Текст : непосредственный.

156. Широлина, Е. М. Современные научные взгляды и подходы к определению организационной культуры и корпоративной культуры / Е. М. Широлина. – Текст : электронный // Наука и современность. – 2011. – № 13-3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-nauchnye-vzglyady-i-podhody-k-opredeleniyu-organizatsionnoy-kultury-i-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 26.06.2022).

157. Шихвердиев, А. П. Организационная культура предприятий: типы и модели / А. П. Шихвердиев, А. О. Блинов, Б. С. Выпрямкин. – Текст : электронный // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2013. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-predpriyatiy-tipy-i-modeli> (дата обращения: 24.07.2022).

158. Шмат, В. В. Экономический рост или гармоничное социально-экономическое развитие? Часть II. Оценка индексов гармоничного развития ведущих экономик мира / В. В. Шмат. – Текст : непосредственный // ЭКО. – 2022. – № 7. – С. 126–145.

159. Щербаков, А. В. Организационная культура как фактор эффективности управления организацией / А. В. Щербаков, О.В. Скудалова. – Текст : непосредственный // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 3 – С. 99–105.

160. Щуров, В. А. Введение в классическую теорию корпоративной культуры / В. А. Щуров, А. В. Комиссаров. – Текст : электронный // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные



науки. – 2010. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vvedenie-v-klassicheskuyu-teoriyu-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 29.07.2022).

161. Ячменева, В. М. Корпоративная культура : концепция, принципы, подходы / В. М. Ячменева, Е. В. Пушкарёва. – Текст : электронный // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации : материалы XVIII региональной научно-практической конференции, посвященной 25-летию кафедры менеджмента, Евпатория, 02-03 декабря 2016 г. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2017. – С. 240–245. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29886096> (дата обращения: 29.07.2022).

162. Ячменева В. М. Методический подход к оценке корпоративной социальной ответственности государства, бизнеса и общества / В. М. Ячменева, Р. А. Тимаев, Ю. Е. Ячменев // *Baikal Research Journal*. – 2022. – Т. 13, № 3. – eISSN: 2411-6262. – DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(3).30. – EDN: OYHZAR. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49440515>. (дата обращения: 30.08.2022).

163. Ячменева, В. М. Морфологический анализ понятия «организационная культура» : история и современность / В. М. Ячменева, В. Д. Тарасюк. – Текст : непосредственный // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. – 2016. – № 5 (61). – С. 152-160.

164. Argyris, Chris *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual* / Chris Argyris. – New York: Harper, 1957 – 291 p. – Text : direct.

165. Brown, A. *Organizational Culture* / A. Brown. – London: Pitman Publishing, 1995. – 214 p. – Text : direct.

166. Cameron, K. *Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. Enhancing Organizational Performance*. – Washington D. C : National Academy Press, 1997. – 127 p. – Text : direct.

167. Cartwright, D. *Group dynamics: Research and theory* / D. Cartwright, A. Zander. Evanston, 1953. – 642 p. – Text : direct.

168. Dalton, M. *Men Who Manage* / M. Dalton. – New York: McGraw-Hill, 1959. – Text : direct.

169. Deal, T. E. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life / T. E. Deal, A. A. Kennedy. Perseus Books Group, 2000. – 232 p. – Text : direct.
170. Deal, T. E. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, And Reengineering / T. E. Deal, A. A. Kennedy. – Reading, MA: PERSEUS BOOKS, 1999. – Text : direct.
171. Drennan, D. Transforming Company Culture / D. Drennan. – London: McGraw-Hill, 1992. – 501 p. – Text : direct.
172. Gold, K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors / K. Gold. – Text : direct // Public Administration Review, 1982. Nov. – Dec. – P. 568–575.
173. Harris, P. R. Managing Cultural Differences / P. R Harris, R. T. Moran. – Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996. – Text : direct.
174. Harrison, R. Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual / R. Harrison. – Amsterdam: Pfeiffer & Company, 1993. – Text : direct.
175. Hofstede, G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context / G. Hofstede. – Text : direct // Readings in Psychology and Culture. – 2011. – Vol. 2. – No. 1.
176. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. – London: McGraw-Hill, 1991. – 89 p. – Text : direct.
177. Keller Eugen von Management von fremden Kulturen – Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der vergleichenden Kulturforschung / Eugen von Keller. Bern / Stuttgart: Haupt, 1982. – 118 p. – Text : direct.
178. Kilmann, R. Issues in Understanding and Changing Culture / R. Kilmann, M. Saxton. – Text : direct // California Management Review, Winter. – 1986. – Volume XXVIII, № 2. – P. 88–90.
179. Lewin, K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created «Social Climates» / K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White. – Text : electronic // The Journal of Social Psychology. – 1939. – Vol. 10, no. 2. – P. 269–299. – URL: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366> (дата обращения 21.09.2022).

180. Mayo, E. *Human Problems of Industrial Civilization* / E. Mayo. – N.Y., 1946. – 457 p. – Text : direct.
181. McGregor, D. *The human side of enterprise* / D. McGregor. – N. Y., 1960. – 246 p. – Text : direct.
182. McLean, A. *Intervening in cultures, working paper* / A. McLean, J. Marshall. – University of Bath, 1993. – 891 p. – Text : direct.
183. Michon, C. *La dynamisation sociale* / C. Michon, P. Stern. – P.: Ed. d'organization, 1985. – 115 p. – Text : direct
184. Ouchi, W. *Organization: Stability in the Midst of Mobility* / W. Ouchi, A. Jaeger, Z. Type. – Text : direct // *Academy of Management Review*, 1978. – № 3. – P. 305-314.
185. Ouchi, W. *Theory «Z»: How American Business can meet the Japanese challenge* / W. Ouchi. – Reading, MA: Addison – Wesley, 1981. – 206 p. – Text : direct.
186. Pettigrew, A. M. *On studying organizational cultures* / A. M. Pettigrew. – Text : direct // *Administrative Science Quarterly*. – 1979. – Vol. 24. – P. 570–581.
187. Rousseau, D. M. *Normative beliefs in fundraising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses* / D. M. Rousseau. – Text : direct // *Group and Organization Studies*. – 1990. – № 15. – P. 448–460.
188. Schawrtz, H. *Matching Corporate Culture and Business Strategy* / H. Schawrtz, S. Davis. – Text : direct // *Organizational Dynamics*. – 1981. – Summer. – P. 30–48.
189. Smircick, L. *Concepts of culture and organizational analysis* / L. Smircick – Text : direct // *Administrative Science Quarterly*. – 1983. – Vol. 28. – P. 339–358.
190. Strauss, W. *The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny* / W. Strauss, N. Howe. – N. Y. : Broadway Books, 1997. – Text : direct.
191. Tylor, E. *Primitive Culture* / E. Tylor. – New York: J.P. Putnam's Sons, 1920. – Text : direct.

## Приложение А

### Определения понятия «организационная культура» отечественными и зарубежными авторами

Таблица А.1 – Определения понятия «организационная культура» отечественными и зарубежными авторами

Автор / Источник	Определение понятия
Ж. М. Бексары [19]	Корпоративная культура – «это инструмент управления, создаваемый при помощи задаваемой целевой системы ценностей, норм и правил поведения, формирования социальных и творческих стимулов, нацеленных на повышение эффективности организации и ее устойчивое развитие в условиях постоянно меняющейся внешней среды» [19]
А. В. Окатов, Д. А. Соловьев [98]	Организационная культура – «ложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации; она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения, регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях» [98]
Ю. В. Борисова, С. А. Шапиро [22]	<p>Организационная культура – «это представленная в явном виде совокупность основополагающих производственных явлений, к которым относятся дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка, организация и оплата труда на предприятии, кодекс корпоративной этики, и ряд других, закрепленных в соответствующих локальных нормативно-правовых актах и предписывающих правила организационного взаимодействия сотрудникам, для достижения поставленных целей» [22]</p> <p>Корпоративная культура – «это совокупность наиболее важных предположений и ценностей, образовавшаяся в результате целенаправленного осмысления и прошлой деятельности членов корпорации, принимаемая и разделяемая персоналом, передающаяся через символические средства и другие артефакты, и проявляющаяся в формировании, становлении, развитии организационных систем и информации, в способах ее передачи, а также в процессе принятия управленческих решений» [22]</p>
А. Виханский и А. Наумов [142]	<p>Корпоративная культура – «сложная композиция важных для ее функциональной деятельности утверждений и предположений (часто не поддающихся единодушной и четкой формулировке), которые бездоказательно принимаются и разделяются членами отдельной группы или целой организации» [142]</p> <p>Корпоративная культура – «это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их действий. Эти ценностные ориентации передаются</p>

## Продолжение таблицы А.1

Автор / Источник	Определение понятия
	через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [142]
В. В. Зябриков [52]	Организационная культура – «это устойчивая уникальная система, передаваемая ее новым членам в качестве правильной, образующая общий контекст всего, что происходит в организации, и включающая явно выраженные или подразумеваемые разделяемые большинством работников и глубоко укорененные ценности, убеждения, ожидания, а также определяемые ими и накопленным опытом традиции и паттерны (схемы, образцы и правила осуществления деятельности, стереотипы и общие рамки поведения работников)» [52]
В. В. Козлов, А. А. Козлова [66]	Корпоративная культура – «система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития» [66]. «Это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения» [66]. «Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации» [66]
Д. Мацумото [45]	Организационная культура – «это динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например, отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом» [45]
М. В. Рыбакова [109]	Организационная культура – «это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организации, стиля руководства, показателей уровня удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости сотрудников между собой и организацией» [109]
А. В. Щербаков О. В. Скудалова [159]	Организационная культура – «это система материальных и духовных ценностей и убеждений, отражающих индивидуальность данной организации, влияющих на поведение персонала и деятельность организации в целом» [159]
М. Арстронг [15]	Корпоративная культура – «это модель ценностей, норм, убеждений, установок и допущений, которые, возможно, не выражены словами, но формируют то, как люди себя ведут и как они действуют.

## Продолжение таблицы А.1

Автор / Источник	Определение понятия
	Ценностями называется то, что считается важным в поведении людей и организаций. Нормы – это письменно зафиксированные правила поведения» [15]
Т. Дж. Питерс, Р. Х. Уотермен Е. Сордж [21]	Организационная культура – «это доминирующие ценности организации, принятие которых большинством людей в компании делает ее деятельность более эффективной» [21]
Б. Карлофф [12]	Культура корпорации – «это определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей, претворено в организационной структуре и в кадровой политике» [12]
Э. Х. Шейн [150]	«Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем. При этом под группой понимается организация, направленная на достижение общих для ее членов целей» [150]
А. Браун [165]	Организационная культура – «это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, который сформировались за весь период существования организации и имеет тенденцию проявления в разных формах и в поведении членов организации» [165]
К. Голд [172]	Корпоративная культура – «это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли» [172]
Д. Дреннан [171]	Культура организации – «это все то, что типично для организации: ее характерные особенности, отношения, которые сформировались как образы принятых норм поведения» [171]
Г. Хофстеде [176]	Организационная культура – «это коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [176]
Е. Келлер [177]	Организационная культура – «это разделяемой всем коллективом комплекс представлений, состоящий из принимаемых работниками или исключаемых ими норм поведения, образцов поведения и результатов поведения, которым обучаются члены социальной группы и которые передаются далее посредством символов из поколения в поколение» [177]
Р. Килманн, М. Секстон [178]	Организационная культура – «это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания и нормы, которые определяют организацию как единое целое и разделяются всеми ее членами» [178]
А. МакЛин, Дж. Маршалл [182]	Организационная культура – «это совокупность традиций, ценностей и установок, убеждений и отношений, которые создают тотальный контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации» [182]
С. Мичон, Р. Стерн [183]	Организационная культура – «это совокупность позиций, символов, ритуалов и мифов, соответствующих ценностям, которые

## Продолжение таблицы А.1

Автор / Источник	Определение понятия
	разделяются предприятием и передаются каждому его члену из уст в уста в качестве жизненного опыта» [183]
В. Оучи [184]	Организационная культура – «это символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации о важных представлениях организации о ценностях и убеждениях» [184]
А. М. Петтигрю [186]	Организационная культура – «это система публично и коллективно признанных значений, разрабатываемых для определенной группы в определенное время» [186]
	Организационная культура – «это система общественно принятых смыслов, существующих в данной группе, совокупность определенных ограничений, устойчивых настроений и образов, которая интерпретирует ситуацию для индивида» [186]
Х. Шварц, С. Дамс [188]	Культура организации – «это комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение отдельных личностей и групп в организации» [188]
Л. Смирчик [189]	Организационная культура – «это приобретенные смысловые системы, передающиеся с помощью природного языка и других символических способов, выполняющие репрезентативные, директивные и аффективные функции и способные создавать культурное пространство и особое чувство реальности» [189]

Источник: составлено автором

## Приложение Б

### Классификация типов организационной культуры предприятия

Таблица Б.1 – Типология организационной культуры предприятия

Классификационный признак	Тип организационной культуры	Ключевой признак организационной культуры
1. Ориентация на внутреннюю или внешнюю среду	Традиционная культура	Стабильность – важное условие функционирования
	Рыночная культура	Гибкость – важное условие функционирования
2. Уровень регламентации и формализации	Бюрократическая культура	Деятельность четко регламентирована
	Культура неформальных отношений	Регламенты деятельности отсутствуют, ценится личная активность сотрудников
3. Источники власти	Культура собственности	Власть принадлежит собственнику ресурсов
	Культура роли	Власть определяется занимаемой должностью
	Культура личности	Власть зависит от личных качеств лидера
	Культура знаний	Власть дает профессионализм
4. Степень открытости	Открытая культура	Способны осуществлять какой-либо обмен (прием и освоение достижений других культур)
	Закрытая культура	Не способны к какому-либо обмену
5. Степень зависимости от действий других лиц	Субъективистская культура	Основана на личных качествах, нормах и ценностях лиц, реализующих миссию предприятия
	Объективистская культура	Основана на единых, разделяемых членами предприятия ценностях и нормах поведения
6. Отношение персонала к заданиям	Культура абсолютного послушания	Инициатива и ответственность лежат на руководителе
	Культура инициативы и личных обязательств	Работники могут корректировать задания и несут за это ответственность
7. Степень привлечения персонала к принятию решений	Авторитарная культура	Персонал от управления отстранен
	Демократическая культура	Персонал участвует в управлении
	Либеральная культура	Сотрудники имеют значительную свободу действий
8. Направленность	Культура с ориентацией на задачу	Главное – дело внимания
	Культура с ориентацией на сотрудников	Главное – люди



## Продолжение таблицы Б.1

Классификационный признак	Тип организационной культуры	Ключевой признак организационной культуры
9. Степень риска, связанного с деятельностью предприятия, скорость получения работниками обратной связи о принятых решениях и выбранной стратегии	Культура «крутых парней» или «культура мачо»	Культура постоянно сильно рискующих и быстро получающих обратную связь о правильности своих действий
	Культура «усердной работы»	Культура поощряет выполнять большие объемы работы и преуспевать. Риск невелик, скорость обратной связи высокая
	Культура «крупных ставок»	Культура предприятий, которые принимают решения с очень крупными ставками и проходят годы, прежде чем сотрудники узнают о правильности решений. Высокая степень риска и медленная обратная связь
	Культура «процесса»	Отсутствует или слабая обратная связь. Работникам трудно измерить результаты своего труда, они концентрируются на том, как они выполняют свою работу
10. Преобладающий вид мотивации	Культура, основанная на вынужденной мотивации	Используются методы принуждения
	Культура, основанная на стимулировании персонала	Используются методы стимулирования
	Культура, основанная на социально-психологической мотивации	Используются методы убеждения, воспитания и т. п.
11. Степень принятия ключевых ценностей	Сильная культура	Ценности разделяются всеми членами организации
	Слабая культура	Общие ценности отсутствуют
12. Воспринимаемая степень единства и целостности	Культура сотрудничества	Работники ощущают себя членами одной команды
	Культура конфронтации	Работники действуют по принципу «каждый за себя»
13. Соответствие провозглашаемых ценностей реальности	Культура реальных деклараций	Провозглашаемые принципы соблюдаются всеми
	Культура фиктивных деклараций	Провозглашаемые принципы часто нарушаются

Источник: разработано автором по материалам [18, 23]

## Приложение В

### Типология организационной культуры предприятия

Таблица В.1 – Типология организационной культуры предприятия

Автор / Источник	Классификационный признак / параметр	Типы организационной культуры
Кросс-культурные различия, национальные особенности		
Г. Хофстеде [14]	Различия в поведении руководителей	Индивидуализм-коллективизм Дистанция власти (степень участия в принятии решений, касающихся всех) Приемлемость неопределенности Мужественность-женственность (маскулинность – феминность) Временной горизонт ориентации на будущее (короткий — длинный)
Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер [9; 10] (на основе типологии Г. Хофстеде)	Особенности национальных культурных предпочтений руководителей и работников Равенство – Иерархия Ориентация на личность – Ориентация на задачу (цель)	«Инкубатор» (культура, ориентированная на достижение) «Семья» (культура, ориентированная на власть) «Управляемая ракета» (культура, ориентированная на цель (задачу)) «Эйфелева башня» (культура, ориентированная на роль)
Г. Минцберг [14] (на основе типологии Г. Хофстеде)	Дистанция власти Степень стремления избегать неопределенности Структура организации	Простая структура Механическая бюрократия Профессиональная бюрократия Девизиональная (промежуточная) форма Адхократия (модель «сельского рынка»)
Ф. Клакхон, Ф. Стродберк [13; 14]	Признаки национального своеобразия	Личностные качества людей Отношение людей к природе и миру Отношение людей к другим людям Ориентация в пространстве Ориентация во времени Ведущий тип деятельности
Ф. Харрис, Р. Моран [13]	Анализируют организационную культуру на основе следующих содержательных характеристик: Осознание себя и своего места в организации Коммуникационная система и язык общения Внешний вид на работе Отношение ко времени Отношение к питанию Способ взаимоотношения Набор ценностей и норм, система верований Процесс развития работника Трудовая этика Мотивирование	

## Продолжение таблицы В.1

Автор / Источник	Классификационный признак / параметр	Типы организационной культуры
Ценности, отношения, личные качества и особенности поведения		
Д. Бэк, К. Коуэн [14]	Ценности предприятия	Культура принадлежности Культура силы Культура правил Культура успеха Культура согласия Культура синтеза
С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук [14]	Характер влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия	Положительная (позитивная) культура Отрицательная (негативная) культура
Р. Харрисон [7]	Ориентация на ключевые ресурсы Ценности ориентации	Организационная культура с ориентацией на власть Организационная культура с ориентацией на человека Организационная культура с ориентацией на задачу Организационная культура с ориентацией на роли
Р. Блейк, Дж. С. Моутон [14]	Степень учета интересов производства Степень учета интересов человека	«Загородный клуб» «Власть-подчинение» «Организационное управление» «Команда» «Обедненное управление»
Э. Шейн [3]	Мотивационный критерий	Культура власти Ролевая культура Культура достижений Поддерживающая культура
Ф. Р. Манфред, Ке де Ври, Д. Миллер [14]	Психопатологические критерии, присущие личности	Параноидальные организации Принудительные организации Драматические организации Депрессивные организации Шизоидные организации
С. Медок и Д. Паркин [13]	Специфика гендерных отношений	Джентельменский клуб Казарма Спортивная раздевалка Слепота к фактору пола Лжеподдержка Смышлёные мачо
Система распределения власти, полномочий и ответственности		
Р. Акофф [1]	Степень привлечения персонала к формированию целей организации Степень привлечения персонала к выбору средств достижения целей	Корпоративная организационная культура Консультативная организационная культура «Партизанская» организационная культура Предпринимательская организационная культура

## Продолжение таблицы В.1

Автор / Источник	Классификационный признак / параметр	Типы организационной культуры
Т. Ю. Базаров, П. В. Малиновский [14]	Форма управления Характер, качества, свойства сотрудников Степень участия работников в управлении	Органическая культура Предпринимательская культура Бюрократическая культура Партисипативная культура
Организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой		
Р. Льюис [14]	Отношение ко времени	Моноактивная культура Полиактивная культура Реактивная культура
У. Оучи [14]	Характер доминирующих отношений в Организации Характер регуляции взаимодействий Тип взаимодействий в организации Способность к адаптации в изменяющейся ситуации	Рыночная культура Плановая культура Бюрократическая культура
К. Камерон, Р. Куинн [4]	Индикаторы эффективности деятельности предприятия (гибкость, дискретность, стабильность, контроль) Фокус направленности деятельности (внутренний, внешний)	Иерархическая (бюрократическая) культура Рыночная культура Клановая культура Адхократическая культура
А. Нельсон, Ф. Берне [14]	Временные рамки (ориентация на время) Способность к планированию Способность к постановке целей Способность и модель модернизации Форма, тип управления Структура организации Личностная ориентация сотрудников Мотивация персонала Взаимодействие с внешней средой Модель развития	«Реагирующая» культура «Отзывчивая» культура «Активная» культура «Высокоэффективная» культура
Т.Е. Диал, А.А. Кеннеди [8]	Уровень риска Скорость обработки связи	Культура «крутых парней (жесткого подхода)» – культура высокого риска и быстрой обратной связи Культура «усердной работы (много работаем / хорошо отдыхаем)» –

## Продолжение таблицы В.1

Автор / Источник	Классификационный признак / параметр	Типы организационной культуры
		культура низкого риска и быстрой обратной связи Культура «крупных ставок (ставим на свою компанию)» – культура высокого риска и медленной обратной связи Культура «процесса» – культура низкого риска и медленной обратной связи
М. Бурке [13]	Взаимодействие организации с внешней средой Размер и структура организации Мотивация персонала	Культура «оранжереи» Культура «собирателей колосков» Культура «огорода» Культура «французского сада» Культура «крупных плантаций» Культура «лианы» Модель «косяка рыб» Культура «кочующей орхидеи»
Б. Гройсберг, Дж. Ли, Дж. Прайс, Йо-Цзюд Чэн [6]	Взаимодействие людей Реакция на изменения	Организационная культура целей Организационная культура обучения Организационная культура удовольствия Организационная культура результатов Организационная культура авторитета Организационная культура безопасности Организационная культура порядка Организационная культура заботы
Дж. Зонненфельд [14]	Потенциал культуры	«Бейсбольная команда» «Клубная культура» «Академическая культура» «Оборонная культура»

Источник: разработано автором по материалам [1; 3; 4; 6; 7; 9; 10; 11; 13; 14]

## Приложение Г

### Классификация факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия

Таблица Г.1 – Классификация факторов, влияющих на управление организационной культурой предприятия

Критерий классификации	Факторы
1. По субъекту влияния	– личностные; – социальные
2. По направлениям деятельности	– экономические; – технические; – социально-психологические; – политические и др.
3. По уровню общности, которая их формирует	– семейные; – профессиональные; – национальные; – религиозные; – общечеловеческие
4. По объекту влияния	– внутренние; – внешние
5. По уровню участия субъекта	– объективные; – субъективные
6. По уровню контроля	– управляемые; – неуправляемые
7. По степени участия в формировании (создании) факторов	– сформированные; – несформированные
8. По уровню затрат	– высокозатратные; – средnezатратные; – низкозатратные
9. По характеру воздействия на организационную культуру	– прямые; – непрямыe
10. По степени отдачи инвестиций в формирование факторов	– эффективные; – неэффективные
11. По периоду влияния	– долгосрочные; – краткосрочные
12. По продолжительности влияния	– постоянные; – переменные

Источник: [16]



## Продолжение таблицы Д.1

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	
X19	0,72	-0,86	0,25	-0,65	0,67	1,00	0,86	0,84	0,97	0,74	0,98	-0,62	0,98	0,49	0,99	0,98	0,97	0,43	1,00							10,77	
X20	0,72	0,49	-0,96	-0,78	0,76	-0,05	-0,48	0,56	-0,20	0,69	-0,16	0,76	0,20	0,88	-0,08	-0,16	0,26	0,91	0,03	1,00						4,41	
X21	1,00	-0,20	-0,55	-1,00	1,00	0,62	0,21	0,97	0,49	1,00	0,53	0,15	0,80	0,97	0,59	0,53	0,83	0,96	0,68	0,75	1,00					11,34	
X22	0,42	0,77	-1,00	-0,50	0,47	-0,40	-0,76	0,23	-0,54	0,38	-0,50	0,94	-0,16	0,65	-0,43	-0,50	-0,10	0,70	-0,33	0,93	0,47	1,00				1,74	
X23	-0,91	0,64	0,09	0,87	-0,88	-0,92	-0,65	-0,97	-0,84	-0,92	-0,87	0,33	-0,99	-0,76	-0,90	-0,87	-0,99	-0,71	-0,94	-0,36	-0,88	0,00	1,00			-11,44	
X24	0,42	0,77	-1,00	-0,50	0,47	-0,40	-0,76	0,23	-0,54	0,38	-0,50	0,94	-0,16	0,65	-0,43	-0,50	-0,10	0,70	-0,33	0,93	0,47	1,00	0,00	1,00		2,74	
X25	0,33	0,83	-0,98	-0,41	0,38	-0,49	-0,83	0,13	-0,62	0,29	-0,59	0,97	-0,26	0,57	-0,52	-0,59	-0,20	0,63	-0,43	0,89	0,38	0,99	0,10	0,99	1,00	2,57	
X26	0,39	-0,99	0,06	-0,31	0,34	0,95	0,99	0,57	0,99	0,42	0,98	-0,88	0,84	0,12	0,96	0,98	0,80	0,05	0,92	-0,36	0,34	-0,67	-0,74	-0,67	1,00	6,88	
Σ	12,3	-5,09	-2,94	-11,7	12,85	9,72	4,56	10,97	5,81	9,53	4,57	2,05	6,37	7,01	3,45	2,06	3,11	4,68	0,58	3,79	1,77	2,32	0,36	1,32	0,26	1,00	90,62

Источник: составлено автором по результатам расчетов



Таблица Д.2 – Результаты корреляционного анализа оптимального набора показателей

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	
X1	1																	
X2	-0,55	1,00																
X3	0,70	0,21	1,00															
X4	-0,91	0,16	-0,93	1,00														
X5	-0,47	1,00	0,30	0,06	1,00													
X6	0,07	0,79	0,76	-0,48	0,85	1,00												
X7	-0,72	0,98	-0,01	0,37	0,95	0,64	1,00											
X8	0,35	0,59	0,91	-0,70	0,66	0,96	0,40	1,00										
X9	0,42	0,53	0,94	-0,76	0,61	0,94	0,33	1,00	1,00									
X10	0,01	0,83	0,72	-0,42	0,88	1,00	0,69	0,94	0,91	1,00								
X11	0,25	0,67	0,86	-0,62	0,74	0,98	0,49	0,99	0,98	0,97	1,00							
X12	-0,55	1,00	0,21	0,15	1,00	0,80	0,97	0,59	0,53	0,83	0,68	1,00						
X13	-1,00	0,47	-0,76	0,94	0,38	-0,16	0,65	-0,43	-0,50	-0,10	-0,33	0,47	1,00					
X14	0,09	-0,88	-0,65	0,33	-0,92	-0,99	-0,76	-0,90	-0,87	-0,99	-0,94	-0,88	0,00	1,00				
X15	-1,00	0,47	-0,76	0,94	0,38	-0,16	0,65	-0,43	-0,50	-0,10	-0,33	0,47	1,00	0,00	1,00			
X16	-0,98	0,38	-0,83	0,97	0,29	-0,26	0,57	-0,52	-0,59	-0,20	-0,43	0,38	0,99	0,10	0,99	1,00		
X17	0,60	0,34	0,99	-0,88	0,42	0,84	0,12	0,96	0,98	0,80	0,92	0,34	-0,67	-0,74	-0,67	-0,74	1	
Σ	-2,6736	8,530905	2,763507	0,916227	7,247041	5,578964	5,126926	3,192853	1,952769	2,212705	0,558625	1,767738	2,322918	0,360748	1,322918	0,25646	0,25646	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

## Приложение Е

Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия  
по годам

Таблица Е.1 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ» за 2022 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,73	0,75	0,71	0,73	0,75	3,67	0,054
Цифровая компетентность, $x_2$	0,77	0,72	0,75	0,75	0,75	3,74	0,055
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,67	0,71	0,78	0,79	0,76	3,71	0,054
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81	0,070
Уровень технико-технологической оснащённости, $x_5$	0,72	0,75	0,7	0,72	0,78	3,67	0,054
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,76	0,75	0,71	0,79	0,75	3,76	0,055
Престижность рабочего места, $x_7$	0,71	0,72	0,69	0,71	0,7	3,53	0,051
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81	0,070
Уровень стимулирования, $x_9$	0,79	0,78	0,81	0,77	0,79	3,94	0,057
Социальный пакет, $x_{10}$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81	0,070
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,78	0,77	0,75	0,77	0,79	3,86	0,056
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,79	0,81	0,84	0,75	0,71	3,9	0,057
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,82	0,8	0,79	0,81	0,82	4,04	0,059
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,79	0,81	0,84	0,75	0,71	3,9	0,057
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81	0,070
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,77	0,79	0,76	0,78	0,76	3,86	0,056
Производительность труда, $x_{17}$	0,68	0,7	0,77	0,8	0,81	3,76	0,055
Итоговая сумма по 2022 году						68,58	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.2 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ» за 2021 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,71	0,68	0,69	0,71	0,73	3,52	0,059
Цифровая компетентность, $x_2$	0,6	0,61	0,59	0,6	0,62	3,02	0,050
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,69	0,68	0,71	0,51	0,55	3,14	0,052
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,67	0,71	0,6	0,69	0,7	3,37	0,056
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,6	0,58	0,63	0,58	0,59	2,98	0,050
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,69	0,71	0,72	0,68	0,71	3,51	0,058
Престижность рабочего места, $x_7$	0,71	0,7	0,72	0,7	0,72	3,55	0,059
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,65	0,68	0,67	0,6	0,6	3,2	0,053
Уровень стимулирования, $x_9$	0,8	0,77	0,79	0,81	0,8	3,97	0,066
Социальный пакет, $x_{10}$	0,67	0,65	0,78	0,8	0,75	3,65	0,061
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,78	0,77	0,75	0,77	0,79	3,86	0,064
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,73	0,73	0,75	0,74	0,73	3,68	0,061
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,83	0,81	0,85	0,82	0,82	4,13	0,069
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,85	0,81	0,81	0,84	0,83	4,14	0,069
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,6	0,58	0,61	0,63	0,61	3,03	0,050
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,72	0,77	0,7	0,69	0,71	3,59	0,060
Производительность труда, $x_{17}$	0,78	0,76	0,74	0,77	0,78	3,83	0,064
Итоговая сумма по 2021 году						60,17	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.3 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ» за 2020 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,71	0,68	0,69	0,71	0,73	3,52	0,051
Цифровая компетентность, $x_2$	0,6	0,61	0,59	0,6	0,62	3,02	0,044
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,69	0,68	0,71	0,51	0,55	3,14	0,046
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,67	0,71	0,6	0,69	0,7	3,37	0,049
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,6	0,58	0,63	0,58	0,59	2,98	0,043
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,69	0,71	0,72	0,68	0,71	3,51	0,051
Престижность рабочего места, $x_7$	0,71	0,7	0,72	0,7	0,72	3,55	0,052
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,65	0,68	0,67	0,6	0,6	3,2	0,047
Уровень стимулирования, $x_9$	0,8	0,77	0,79	0,81	0,8	3,97	0,058
Социальный пакет, $x_{10}$	0,67	0,65	0,78	0,8	0,75	3,65	0,053
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,78	0,77	0,75	0,77	0,79	3,86	0,056
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,73	0,73	0,75	0,74	0,73	3,68	0,054
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,83	0,81	0,85	0,82	0,82	4,13	0,060
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,85	0,81	0,81	0,84	0,83	4,14	0,060
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,6	0,58	0,61	0,63	0,61	3,03	0,044
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,72	0,77	0,7	0,69	0,71	3,59	0,052
Производительность труда, $x_{17}$	0,78	0,76	0,74	0,77	0,78	3,83	0,056
Итоговая сумма по 2020 году						60,17	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.4 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ» за 2019 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,73	0,75	0,71	0,73	0,75	3,67	0,054
Цифровая компетентность, $x_2$	0,97	0,92	0,95	0,95	0,95	4,74	0,069
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,67	0,71	0,78	0,79	0,76	3,71	0,054
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,97	0,95	0,98	0,94	0,97	4,81	0,070
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,72	0,75	0,7	0,72	0,78	3,67	0,054
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,76	0,75	0,71	0,79	0,75	3,76	0,055
Престижность рабочего места, $x_7$	0,91	0,92	0,93	0,91	0,9	4,57	0,067
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,52	0,55	0,53	0,54	0,52	2,66	0,039
Уровень стимулирования, $x_9$	0,79	0,78	0,81	0,77	0,79	3,94	0,057
Социальный пакет, $x_{10}$	0,79	0,78	0,83	0,85	0,67	3,92	0,057
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,78	0,77	0,75	0,77	0,79	3,86	0,056
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,57	0,6	0,56	0,58	0,57	2,88	0,042
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,82	0,8	0,79	0,81	0,82	4,04	0,059
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,79	0,81	0,84	0,75	0,71	3,9	0,057
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,68	0,69	0,71	0,7	0,71	3,49	0,051
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,97	0,99	0,96	0,98	0,96	4,86	0,071
Производительность труда, $x_{17}$	0,71	0,77	0,78	0,79	0,77	3,82	0,056
Итоговая сумма по 2019 году						62,48	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.5 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия АО «Куйбышевский НПЗ» за 2018 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,7	0,75	0,65	0,77	0,59	3,46	0,050
Цифровая компетентность, $x_2$	0,43	0,45	0,4	0,33	0,35	1,96	0,029
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,78	0,81	0,66	0,65	0,71	3,61	0,053
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,73	0,72	0,68	0,73	0,7	3,56	0,052
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,55	0,65	0,57	0,71	0,73	3,21	0,047
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,55	0,5	0,48	0,66	0,71	2,9	0,042
Престижность рабочего места, $x_7$	0,89	0,87	0,86	0,85	0,87	4,34	0,063
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,71	0,73	0,61	0,58	0,65	3,28	0,048
Уровень стимулирования, $x_9$	0,75	0,77	0,7	0,64	0,62	3,48	0,051
Социальный пакет, $x_{10}$	0,8	0,84	0,89	0,77	0,75	4,05	0,059
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,81	0,82	0,75	0,69	0,7	3,77	0,055
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,55	0,59	0,42	0,4	0,48	2,44	0,036
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,65	0,68	0,54	0,78	0,75	3,4	0,050
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,71	0,68	0,7	0,73	0,7	3,52	0,051
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,65	0,69	0,73	0,6	0,55	3,22	0,047
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,81	0,8	0,77	0,59	0,61	3,58	0,052
Производительность труда, $x_{17}$	0,68	0,65	0,63	0,72	0,75	3,43	0,050
Итоговая сумма по 2018 году						53,78	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.6 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ООО «Новая» за 2022 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6	0,045
Цифровая компетентность, $x_2$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05	0,057
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,54	0,55	0,55	0,57	0,55	2,76	0,077
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6	0,045
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05	0,057
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,3	0,32	0,3	0,32	0,34	1,58	0,044
Престижность рабочего места, $x_7$	0,67	0,68	0,65	0,64	0,65	3,29	0,092
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6	0,045
Уровень стимулирования, $x_9$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05	0,057
Социальный пакет, $x_{10}$	0,64	0,65	0,64	0,65	0,67	3,25	0,091
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6	0,045
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05	0,057
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6	0,045
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,33	0,31	0,31	0,33	0,32	1,6	0,045
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,39	0,4	0,41	0,42	0,43	2,05	0,057
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,55	0,54	0,5	0,56	0,54	2,69	0,075
Производительность труда, $x_{17}$	0,44	0,47	0,46	0,47	0,45	2,29	0,064
Итоговая сумма по 2022 году						35,71	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.7 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ООО «Нова» за 2021 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,49	0,48	0,46	0,47	0,46	2,36	0,06
Цифровая компетентность, $x_2$	0,3	0,28	0,31	0,33	0,31	1,53	0,04
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,43	0,43	0,45	0,44	0,43	2,18	0,06
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,33	0,31	0,35	0,32	0,32	1,63	0,04
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,65	0,6	0,63	0,64	0,62	3,14	0,08
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,21	0,2	0,22	0,24	0,22	1,09	0,03
Престижность рабочего места, $x_7$	0,45	0,41	0,41	0,44	0,43	2,14	0,06
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,3	0,28	0,31	0,33	0,31	1,53	0,04
Уровень стимулирования, $x_9$	0,45	0,41	0,41	0,44	0,43	2,14	0,06
Социальный пакет, $x_{10}$	0,5	0,53	0,51	0,53	0,51	2,58	0,07
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,42	0,47	0,4	0,39	0,41	2,09	0,05
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,5	0,51	0,49	0,49	0,41	2,4	0,06
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,7	0,7	0,69	0,71	0,72	3,52	0,09
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,38	0,44	0,42	0,4	0,39	2,03	0,05
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,56	0,55	0,54	0,55	0,57	2,77	0,07
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,46	0,44	0,48	0,46	0,47	2,31	0,06
Производительность труда, $x_{17}$	0,5	0,53	0,52	0,54	0,5	2,59	0,07
Итоговая сумма по 2021 году						38,03	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов



Таблица Е.8 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ООО «Нова» за 2020 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,51	0,48	0,49	0,51	0,53	2,52	0,064
Цифровая компетентность, $x_2$	0,4	0,41	0,39	0,4	0,42	2,02	0,051
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,59	0,58	0,56	0,54	0,55	2,82	0,071
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,49	0,48	0,46	0,47	0,46	2,36	0,060
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,3	0,28	0,31	0,33	0,31	1,53	0,039
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,43	0,43	0,45	0,44	0,43	2,18	0,055
Престижность рабочего места, $x_7$	0,33	0,31	0,35	0,32	0,32	1,63	0,041
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,6	0,58	0,57	0,6	0,6	2,95	0,075
Уровень стимулирования, $x_9$	0,5	0,52	0,49	0,51	0,48	2,5	0,063
Социальный пакет, $x_{10}$	0,57	0,55	0,55	0,55	0,56	2,78	0,070
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,68	0,67	0,65	0,67	0,69	3,36	0,085
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,45	0,41	0,41	0,44	0,43	2,14	0,054
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,3	0,28	0,31	0,33	0,31	1,53	0,039
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,45	0,41	0,41	0,44	0,43	2,14	0,054
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,5	0,53	0,51	0,53	0,51	2,58	0,065
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,42	0,47	0,4	0,39	0,41	2,09	0,053
Производительность труда, $x_{17}$	0,48	0,46	0,44	0,47	0,48	2,33	0,059
Итоговая сумма по 2020 году						39,46	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.9 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ООО «Нова» за 2019 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,44	0,4	0,39	0,43	0,43	2,09	0,055
Цифровая компетентность, $x_2$	0,4	0,41	0,39	0,4	0,42	2,02	0,053
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,49	0,48	0,46	0,47	0,46	2,36	0,062
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,3	0,28	0,31	0,33	0,31	1,53	0,040
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,6	0,58	0,63	0,58	0,59	2,98	0,079
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,44	0,41	0,42	0,44	0,41	2,12	0,056
Престижность рабочего места, $x_7$	0,41	0,4	0,42	0,4	0,42	2,05	0,054
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,55	0,58	0,56	0,54	0,5	2,73	0,072
Уровень стимулирования, $x_9$	0,5	0,5	0,49	0,49	0,48	2,46	0,065
Социальный пакет, $x_{10}$	0,67	0,65	0,68	0,68	0,65	3,33	0,088
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,48	0,47	0,45	0,47	0,49	2,36	0,062
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,43	0,43	0,45	0,44	0,43	2,18	0,057
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,33	0,31	0,35	0,32	0,32	1,63	0,043
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,45	0,41	0,41	0,44	0,43	2,14	0,056
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,3	0,28	0,31	0,33	0,31	1,53	0,040
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,42	0,47	0,4	0,39	0,41	2,09	0,055
Производительность труда, $x_{17}$	0,48	0,46	0,44	0,47	0,48	2,33	0,061
Итоговая сумма по 2019 году						37,93	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.10 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ООО «Нова» за 2018 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,43	0,45	0,45	0,47	0,44	2,24	0,054
Цифровая компетентность, $x_2$	0,43	0,45	0,4	0,43	0,44	2,15	0,052
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,68	0,61	0,62	0,63	0,69	3,23	0,078
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,63	0,62	0,59	0,63	0,6	3,07	0,074
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,55	0,56	0,57	0,55	0,54	2,77	0,067
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,55	0,56	0,54	0,56	0,55	2,76	0,066
Престижность рабочего места, $x_7$	0,69	0,67	0,66	0,65	0,67	3,34	0,080
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,51	0,53	0,49	0,48	0,5	2,51	0,060
Уровень стимулирования, $x_9$	0,45	0,47	0,45	0,44	0,47	2,28	0,055
Социальный пакет, $x_{10}$	0,4	0,44	0,41	0,42	0,4	2,07	0,050
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,31	0,32	0,29	0,29	0,32	1,53	0,037
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,45	0,46	0,42	0,4	0,41	2,14	0,051
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,55	0,58	0,55	0,58	0,55	2,81	0,068
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,3	0,35	0,32	0,34	0,35	1,66	0,040
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,45	0,43	0,45	0,44	0,44	2,21	0,053
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,31	0,3	0,31	0,29	0,32	1,53	0,037
Производительность труда, $x_{17}$	0,68	0,65	0,66	0,67	0,64	3,3	0,079
Итоговая сумма по 2018 году						41,6	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.11 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» за 2022 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,7	0,72	0,75	0,71	0,72	3,6	0,068
Цифровая компетентность, $x_2$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5	0,066
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,75	0,71	0,77	0,81	0,79	3,83	0,072
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,6	0,66	0,47	0,41	0,53	2,67	0,050
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,7	0,75	0,66	0,6	0,59	3,3	0,062
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,3	0,32	0,33	0,25	0,26	1,46	0,027
Престижность рабочего места, $x_7$	0,66	0,62	0,64	0,55	0,57	3,04	0,057
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,71	0,77	0,55	0,56	0,6	3,19	0,060
Уровень стимулирования, $x_9$	0,7	0,65	0,5	0,45	0,47	2,77	0,052
Социальный пакет, $x_{10}$	0,55	0,5	0,45	0,57	0,59	2,66	0,050
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5	0,066
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,7	0,68	0,6	0,55	0,54	3,07	0,058
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,68	0,75	0,7	0,6	0,59	3,32	0,062
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,79	0,7	0,44	0,5	0,59	3,02	0,057
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,62	0,63	0,6	0,55	0,5	2,9	0,055
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,71	0,75	0,79	0,66	0,65	3,56	0,067
Производительность труда, $x_{17}$	0,68	0,7	0,77	0,8	0,81	3,76	0,071
Итоговая сумма по 2022 году						53,15	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.12 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» за 2021 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,7	0,71	0,66	0,6	0,62	3,29	0,062
Цифровая компетентность, $x_2$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5	0,066
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,8	0,74	0,79	0,7	0,68	3,71	0,070
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,61	0,6	0,55	0,77	0,7	3,23	0,061
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,7	0,72	0,67	0,6	0,55	3,24	0,061
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,3	0,32	0,24	0,22	0,28	1,36	0,026
Престижность рабочего места, $x_7$	0,6	0,55	0,54	0,65	0,7	3,04	0,057
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,58	0,56	0,6	0,47	0,49	2,7	0,051
Уровень стимулирования, $x_9$	0,65	0,67	0,54	0,56	0,49	2,91	0,055
Социальный пакет, $x_{10}$	0,54	0,5	0,45	0,6	0,63	2,72	0,051
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5	0,066
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,6	0,61	0,7	0,71	0,55	3,17	0,059
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,64	0,7	0,71	0,6	0,62	3,27	0,061
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,58	0,6	0,55	0,67	0,7	3,1	0,058
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,66	0,7	0,5	0,55	0,64	3,05	0,057
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,81	0,75	0,7	0,66	0,68	3,6	0,068
Производительность труда, $x_{17}$	0,75	0,73	0,79	0,85	0,8	3,92	0,074
Итоговая сумма по 2021 году						53,31	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.13 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» за 2020 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,65	0,7	0,72	0,63	0,6	3,3	0,062
Цифровая компетентность, $x_2$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5	0,066
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,75	0,77	0,7	0,66	0,64	3,52	0,066
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,55	0,4	0,66	0,67	0,59	2,87	0,054
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,75	0,72	0,68	0,65	0,6	3,4	0,064
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,25	0,22	0,19	0,31	0,32	1,29	0,024
Престижность рабочего места, $x_7$	0,58	0,61	0,62	0,44	0,47	2,72	0,051
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,6	0,62	0,58	0,55	0,5	2,85	0,054
Уровень стимулирования, $x_9$	0,65	0,62	0,71	0,44	0,48	2,9	0,055
Социальный пакет, $x_{10}$	0,58	0,66	0,69	0,55	0,47	2,95	0,056
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5	0,066
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,7	0,65	0,55	0,51	0,58	2,99	0,056
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,7	0,65	0,66	0,44	0,59	3,04	0,057
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,65	0,67	0,56	0,55	0,55	2,98	0,056
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,62	0,6	0,69	0,71	0,55	3,17	0,060
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,76	0,77	0,65	0,64	0,68	3,5	0,066
Производительность труда, $x_{17}$	0,71	0,7	0,66	0,72	0,74	3,53	0,066
Итоговая сумма по 2020 году						52,01	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.14 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» за 2019 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,79	0,75	0,74	0,81	0,83	3,92	0,073
Цифровая компетентность, $x_2$	0,64	0,66	0,71	0,55	0,51	3,07	0,057
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,8	0,78	0,66	0,68	0,71	3,63	0,068
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,62	0,65	0,66	0,6	0,55	3,08	0,058
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,7	0,71	0,85	0,81	0,68	3,75	0,070
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,21	0,22	0,25	0,3	0,31	1,29	0,024
Престижность рабочего места, $x_7$	0,71	0,87	0,77	0,68	0,66	3,69	0,069
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,66	0,68	0,71	0,65	0,6	2,59	0,048
Уровень стимулирования, $x_9$	0,61	0,65	0,7	0,55	0,5	3,01	0,056
Социальный пакет, $x_{10}$	0,6	0,62	0,55	0,65	0,7	3,12	0,058
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,64	0,66	0,71	0,55	0,51	3,07	0,057
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,64	0,66	0,71	0,55	0,51	3,07	0,057
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,77	0,8	0,71	0,55	0,57	3,4	0,064
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,43	0,5	0,55	0,4	0,38	2,26	0,042
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,6	0,65	0,56	0,55	0,5	2,86	0,053
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,71	0,7	0,8	0,66	0,82	3,69	0,069
Производительность труда, $x_{17}$	0,75	0,7	0,78	0,88	0,9	4,01	0,075
Итоговая сумма по 2019 году						53,51	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов

Таблица Е.15 – Экспертные оценки показателей организационной культуры предприятия ЗАО «Нефтемаш» за 2018 год

Показатель	Эксперты					Сумма баллов	Весовые показатели $V_k$
	1	2	3	4	5		
Квалификация, $x_1$	0,78	0,75	0,66	0,68	0,73	3,6	0,066
Цифровая компетентность, $x_2$	0,81	0,8	0,7	0,74	0,75	3,8	0,069
Профессиональная компетентность, $x_3$	0,7	0,75	0,68	0,73	0,65	3,51	0,064
Уровень лояльности к предприятию, $x_4$	0,65	0,67	0,6	0,58	0,55	3,05	0,056
Уровень технико-технологической оснащенности, $x_5$	0,7	0,75	0,76	0,66	0,62	3,49	0,064
Цифровое рабочее место, $x_6$	0,2	0,31	0,18	0,17	0,15	1,01	0,018
Престижность рабочего места, $x_7$	0,7	0,65	0,66	0,74	0,75	3,5	0,064
Уровень безопасности (вредности) условий, $x_8$	0,66	0,58	0,65	0,66	0,6	3,15	0,057
Уровень стимулирования, $x_9$	0,66	0,65	0,7	0,55	0,56	3,12	0,057
Социальный пакет, $x_{10}$	0,5	0,55	0,6	0,63	0,7	2,98	0,054
Корпоративные традиции, $x_{11}$	0,81	0,8	0,7	0,74	0,75	3,8	0,069
Нематериальное стимулирование, $x_{12}$	0,62	0,65	0,66	0,48	0,55	2,96	0,054
Уровень средней заработной платы, $x_{13}$	0,73	0,75	0,7	0,68	0,65	3,51	0,064
Чистая прибыль, $x_{14}$	0,55	0,54	0,65	0,66	0,5	2,9	0,053
Платежеспособность предприятия, $x_{15}$	0,6	0,61	0,55	0,5	0,52	2,78	0,051
Переменная часть заработной платы, $x_{16}$	0,81	0,8	0,7	0,74	0,75	3,8	0,069
Производительность труда, $x_{17}$	0,81	0,82	0,77	0,8	0,75	3,95	0,072
Итоговая сумма по 2018 году						54,91	1

Источник: составлено автором по результатам расчетов





## Продолжение таблицы Ж.1

Показатели деловой активности	ООО «Новая»				ЗАО «Нефтемаш»				АО «Куйбышевский НПЗ»						
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Организационные изменения															
Цифровизация системы управления	низкая	низкая	низкая	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего
Цифровизация производства	низкая	низкая	ниже среднего	ниже среднего	ниже среднего	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая
Создание новых структурных направлений	нет	нет	нет	нет	2	нет	нет	1	нет	нет	нет	нет	нет	нет	1
Внедрение системы бережливого производства	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
Кадровые изменения															
Численность персонала	5404	6899	7324	7434	5952	170	174	151	137	119	2100	2188	2211	2376	2208
Повышение квалификации	средняя	средняя	средняя	средняя	средняя	есть риски	есть риски	есть риски	средняя	есть риски	есть риски	есть риски	высокая	высокая	высокая
Текущая численность кадров	высокая	высокая	низкая	низкая	высокая	низкая	низкая	низкая	средняя	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая	низкая
Подготовка молодых специалистов	есть риски	есть риски	средняя	средняя	ниже среднего	есть риски	есть риски	есть риски	есть риски	есть риски	есть риски	есть риски	есть риски	есть риски	есть риски

Источник: разработано автором

## Приложение И

### Акты и справки о внедрении



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «САМГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе  
федерального государственного  
бюджетного образовательного  
учреждения высшего  
образования «Самарский  
государственный технический  
университет»



  
Юсупова О.В.  
«25» 09 2023 г.

#### АКТ


о внедрении результатов диссертации Нигматуллина Альмира Рафаэлевича в учебный процесс кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный технический университет»

Мы, нижеподписавшиеся, подтверждаем, что основные научные положения, выводы и рекомендации кандидатской диссертации на тему «Функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия» внедрены в учебный процесс кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент» при изучении дисциплин «Методы исследования и моделирования в менеджменте» и «Организационная культура», читаемым обучающимся по направлениям подготовки бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Директор Института  
инженерно-экономического и  
гуманитарного образования

  
А.В. Васильчиков

Зав. кафедрой «Экономика  
промышленности  
и производственный менеджмент»

  
О.С. Чечина

Начальник Учебного управления

  
Е.А. Алонцева

# НОВА

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

ул. Дзержинского 36,  
г. Новокуйбышевск,  
Самарская область,  
Российская Федерация, 446204  
Тел.: (84635)36007

info@snpnova.com  
www.snpnova.com

28.09.2023 № 38/96

На № \_\_\_\_\_

В диссертационный совет 99.2.105.02  
на базе ФГБОУ ВО «Донской  
государственный технический университет»,  
ФГБОУ ВО «Самарский государственный  
технический университет»,  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный  
университет имени В.И. Вернадского»

## СПРАВКА о внедрении результатов диссертационной работы Нигматуллина Альмира Рафаэлевича

Настоящая справка подтверждает, что результаты диссертационной работы на тему «Функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук, использованы в деятельности ООО «Нова», а именно:

– в рамках развертывания кадровой политики на 2021-2025 гг. использована «Методика оценки уровня организационной культуры предприятия» на основе метода квалиметрии;

– в рамках реализации корпоративной программы обучения ООО «Нова» использована «Методика оценки выгод от реализации мероприятий организационной культуры» с использованием функции полезности и экспертного анализа.

Использование перечисленных результатов позволило руководству ООО «Нова» повысить: доверие персонала, стимулирующие выплаты, путем расширения КРІ, качественные и количественные показатели работы предприятия в целом.

Заместитель генерального директора  
по правовым и кадровым вопросам  
ООО «Нова»



Д.А. Журавлев



**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КУЙБИШЕВСКИЙ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ ЗАВОД»**  
(АО «КНПЗ»)

Почтовый/юридический адрес: ул. Грозненская, д. 25, г. Самара, 443004  
Телефон: (846) 307-32-18/33-77, факс: (846) 307-47-77, 263-86-86, e-mail: sakh@knpz.rosneft.ru  
ОКПО 05766505, ОГРН 1026300894179, ИНН/КПП 6314006396/997250001

от 06.10.2023 № 09-18-760  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

В диссертационный совет 99.2.105.02  
на базе ФГБОУ ВО «Донской  
государственный технический университет»  
ФГБОУ ВО «Самарский государственный  
технический университет»,  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный  
университет имени В.И.Вернадского»

**СПРАВКА**  
**о внедрении результатов диссертационной работы**  
**Нигматуллина Альмира Рафаэлевича**

Настоящая справка подтверждает, что результаты диссертационной работы на тему «Функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук, используются в деятельности предприятия АО «Куйбышевский НПЗ». В рамках развития системы управления предприятия использованы следующие разработки:

– методика оценки пропорциональности выгод и вложение в развитие организационной культуры заинтересованных сторон «работодатель- коллектив- профсоюзная организация» основе метода топонимической классификации;

– методика оценки уровня гармонизации управления организационной культурой предприятия на основе функционально-ориентированного подхода.

По совокупности проведенных мероприятий подготовлены предложения и рекомендации по структуризации организационной культуры предприятия и изменений его кадровой стратегии. Рекомендации способствуют внедрению объектно-логического управления бизнес-процессами и социально-психологического управления персоналом и обеспечивают гармоничное управление организационной культурой предприятия в целом.

Главный механик



Д.В. Тюкаев