

На правах рукописи



НИГМАТУЛЛИН АЛЬМИР РАФАЭЛЕВИЧ

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

Специальность: 5.2.6 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Симферополь – 2023

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный технический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент  
**Васильчиков Алексей Валерьевич**

Официальные оппоненты: **Гуськова Надежда Дмитриевна**,  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента  
Экономического института ФГБОУ ВО  
«МГУ им. Н.П. Огарева»

**Лымарева Ольга Александровна**,  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента  
экономического факультета ФГБОУ ВО  
«Кубанский государственный  
университет»

Ведущая организация: БУ ВО «Сургутский государственный университет»

Защита состоится «\_\_\_» декабря 2023 г. в \_\_\_ часов 00 минут на заседании диссертационного совета 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» по адресу: 295007, г. Симферополь, ул. Ялтинская, 20, зал защит диссертаций.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» по адресу: 295007, г. Симферополь, просп. Академика Вернадского, 4, а также на сайте организации <https://cfuv.ru>.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

Ученый секретарь объединенного  
диссертационного совета 99.2.105.02,  
кандидат экономических наук, доцент



Н. З. Вельгош

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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. Дышлогого, 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. Трифонов, 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 культуры 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 отличии 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.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

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.

Проведен анализ развития системы рыночных отношений, вследствие четвертой промышленной революции, повсеместной цифровизации и информатизации общества произошел резкий рост значимости внешних факторов (усилилась 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 требуют серьезных усилий и являются результатом эффективной организационной культуры предприятия. Современным исследованиям в области организационной культуры характерно осмысление методологии организационной культуры, ее широкое использование как важнейшего стратегического инструмента в управлении персоналом и деятельностью предприятия в целом; инициатива поддержки и поощрения творческой активности и новаторства со стороны персонала. Все вышесказанное, способствовало формированию понятийно-категориального аппарата, который в отличие от существующего, раскрывает понимание гармонизации организационной культуры предприятия и содержит новые тренды:

– 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 всех заинтересованных сторон, что способствует повышению адаптивности предприятия, обеспечивает его надежность и устойчивое социально-экономическое развитие благодаря пропорциональности структурной трансформации;

– организационная культура предприятия (ОКП) – 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;

– 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;

– 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;

– гармоничное управление организационной культурой предприятия – это процесс выстраивания межуровневых взаимоотношений заинтересованных сторон, основанных на принципах пропорциональности и объективности.

Управленческие процессы в деятельности предприятий реализуются в сложных, разноструктурных условиях формирования нового типа экономики, основанных на знаниях и повышенной значимости человеческого капитала, усложнении системы взаимоотношений предприятия с внешней средой и конечным потребителем, особой востребованности в формировании и развитии новых направлений и способов обеспечения конкурентного преимущества и устойчивого социально-экономического развития. Взаимосвязи со всеми перечисленными процессами составляют базис организационной культуры предприятия, которая за счет своих стимулирующих, регулирующих и интегрирующих свойств за последнее десятилетие стала значимой частью управления деятельностью большинства предприятий.

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 по ведению бизнеса. Именно поэтому организационная культура требует непрерывного, целенаправленного и гармоничного управления. Организационная культура, как часть предприятия и одновременно как самостоятельная подсистема, имеет свой жизненный цикл и неразрывно связана с жизненным циклом предприятия.

Исследование показало, что функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия является одним из наиболее адекватных подходов, который дает концептуальное представление о многоуровневом процессе гармоничного управления, отражающем объективную пропорциональность вложений в развитие организационной культуры и получения выгод заинтересованными сторонами в процессе реализации комплекса стратегических мероприятий (рисунок 1).

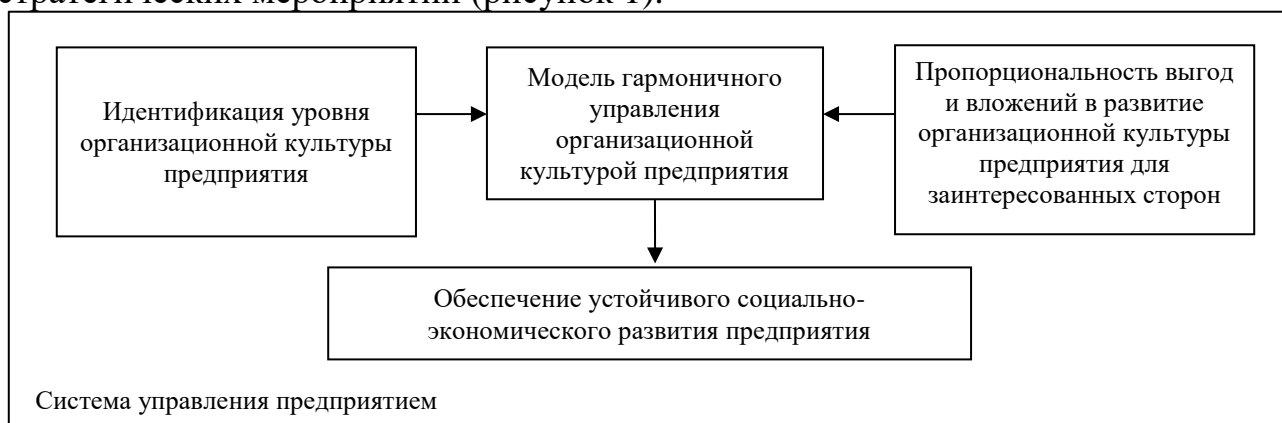


Рисунок 1 – Концептуальное представление модели гармоничного управления организационной культурой предприятия, имплементированной в систему ее управления

Мероприятия, направленные на укрепление благоприятного климата в коллективе, стабильности кадрового обеспечения и устойчивого социально-экономического развития предприятия требуют от руководства принятия

обоснованных управленческих решений относительно поддержки или повышения уровня организационной культуры, уровня гармонизации и пропорциональности участия в ее развитии заинтересованных сторон.

Функционально-ориентированная модель гармоничного управления организационной культурой предприятия – это прототип реального бизнес-процесса, направленного на реализацию последовательности процедур гармоничного управления и соблюдение соразмерности вложений в развитие организационной культуры и пропорциональности выгод заинтересованных сторон (работодателя, коллектива, профсоюзной организации).

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.

Установлено, что экзогенные и эндогенные условия способствуют формированию факторов различной этимологии, степени и направленности влияния, стимулирующие и сдерживающие развитие организационной культуры предприятия. Выявленные факторы (прямого и косвенного воздействия) позволили принять управленческое решение по формированию объективной системы показателей для дальнейшей оценки уровня организационной культуры предприятия (рисунок 2), путем проведения корреляционного анализа непротиворечивости показателей в системе, которая, в отличие от существующих, учитывает качественные и количественные входные переменные, характерные для текущего времени и условий.

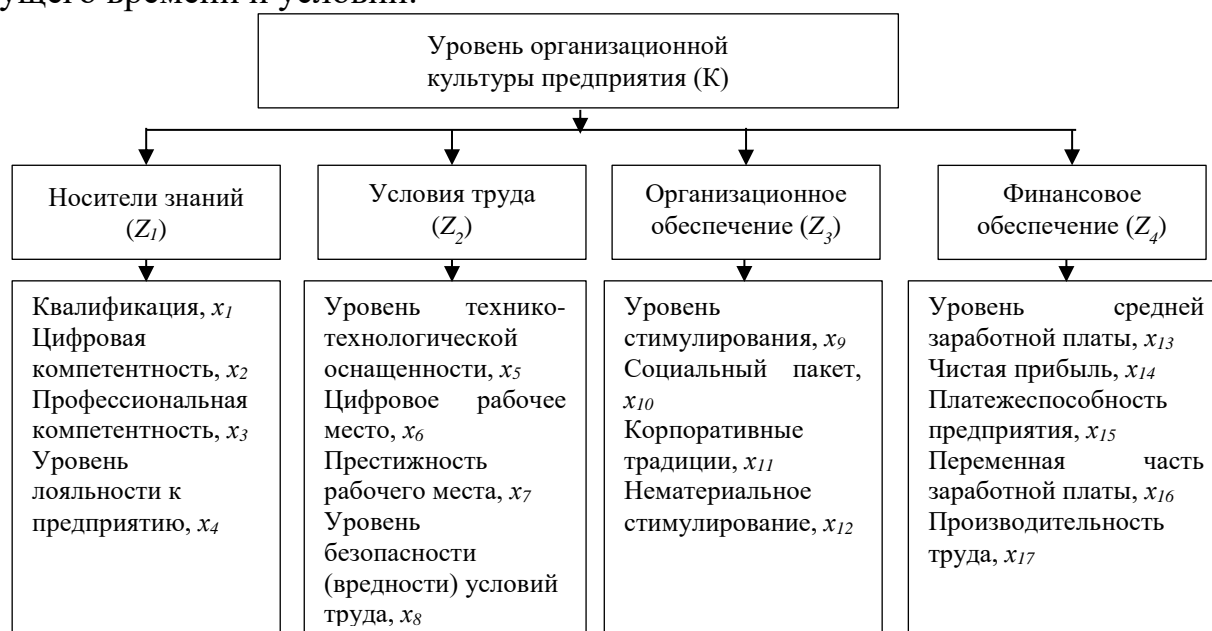


Рисунок 2 – Система показателей оценки уровня организационной культуры предприятия

Методика количественной оценки уровня организационной культуры предприятия основывается на применении метода квалиметрии, которая относится к классу методов многокритериального ранжирования альтернатив. По своей сути, все они предписывают выполнение одних и тех же последовательных шагов. Различие состоит лишь в их конкретной реализации.

Обобщенная методика количественной оценки уровня организационной культуры предприятия состоит из следующей последовательности: выбор показателей для описания исследуемого объекта, определение весовых коэффициентов показателей, определение типа показателей (стимуляторы, дестимуляторы), формирование шкалы идентификации в интервале от 0 до 1, т. е. определение или расчет эталонных значений показателей в соответствии с их типом, экспертная оценка (измерение, расчет) показателей каждого объекта, приведение оценок показателей к сопоставимому виду, расчет интегрального показателя уровня организационной культуры, ранжирование полученных результатов по убыванию (возрастанию) интегрального показателя уровня организационной культуры сравниваемых объектов, содержательная интерпретация ранжированного ряда интегрального показателя уровня организационной культуры сравниваемых объектов.

Формула расчета общего уровня организационной культуры предприятия ( $W_{HPj}$ ) имеет вид:

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

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

$i = 1$  до 17 – количество показателей;

$P_{fji}$  – уровень оцениваемого  $i$ -го показателя в  $j$ -м периоде;

$V_{ki}$  – весовой коэффициент  $i$ -го показателя.

Исследование проводилось за пять лет по трем предприятиям: АО «Куйбышевский НПЗ», ООО «Нова» и ЗАО «Нефтемаш», результаты представлены на рисунке 3, а их экономическая интерпретация в таблице 1.

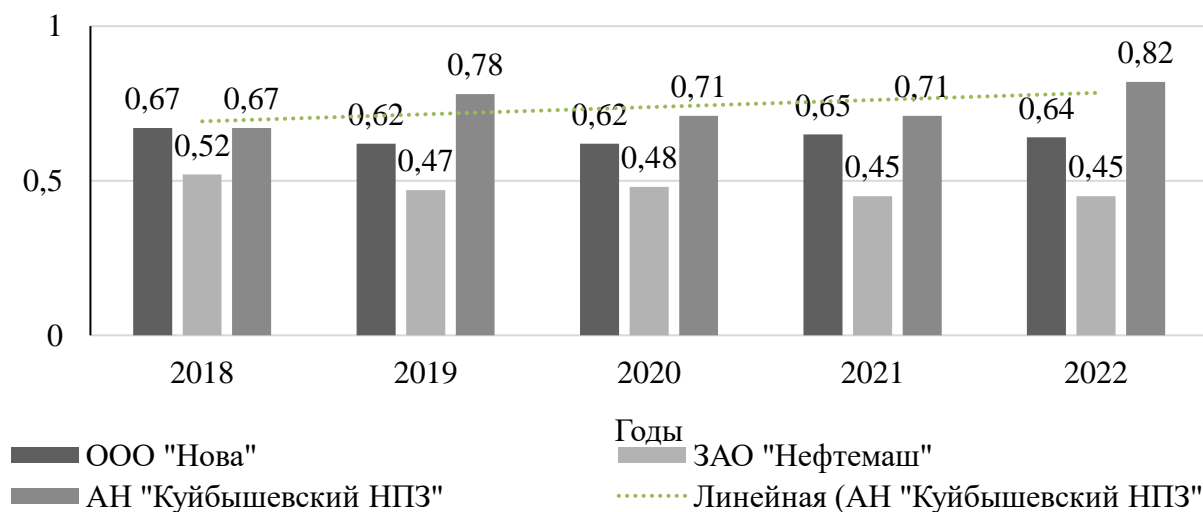


Рисунок 3 – Уровень организационной культуры предприятий по годам

Таблица 1 – Идентификация уровней организационной культуры АО «Куйбышевский НПЗ», ООО «Нова» и ЗАО «Нефтемаш»

Лингвистическая интерпретация качества	Интервальные значения	Экономическая интерпретация
Высокий уровень 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 соответствующий уровень компетентности, 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

Разработаны рекомендации для заинтересованных сторон по принятию управленческого решения, в соответствии с достигнутыми результатами (таблица 2).

Таблица 2 – 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 ОКП, принять решения и реализовать меры по их устранению. Отсутствует гармонизация управления ОКП, что сказывается на ее уровне, динамика спада говорит об отсутствии усилий не только для повышения уровня ОКП, но и для поддержки
Выше среднего ООО «Нова» (0,73)	Поддержка	Усиление контроля за пропорциональностью вложений в развитие ОКП и получения выгод заинтересованных сторон
Высокий АО «Куйбышевский НПЗ» (0,82)		

Достигнутые уровни организационной культуры «высокий» и «выше

среднего» направлены на усиление контроля за ключевыми показателями, а «средний» – на анализ факторов и устранение негативного влияния. 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 повышению лояльности коллектива к руководству.

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.

На рисунке 4 представлена последовательность действий при реализации политики развития организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом. Разработана методика определения пропорциональности вложений (работодателя, коллектива и профсоюзной организации) в развитие организационной культурой предприятия и получения выгод заинтересованных сторон. Результаты оценки пропорциональности вложений и выгод для заинтересованных сторон представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты определения вложений и выгод для заинтересованных сторон

Предприятие	Вложения, %	Выгоды, %
АО «Куйбышевский НПЗ», аппроксимация для:		
руководства $fr(x) := 0.022 + 11.394 \cdot x - 32.688 \cdot x^2$	15	96,9
коллектива $fk(x) := -0.025 + 14.777 \cdot x - 54.154 \cdot x^2$	13	98,1
профсоюзной организации $fp(x) := 0.021 + 12.073 \cdot x - 37.294 \cdot x^2$	14	97,1
ООО «Нова», аппроксимация для:		
руководства $fr(x) := -0.022 + 13.704 \cdot x - 46.272 \cdot x^2$	16	98,3
коллектива $fk(x) := -0.167 + 16.511 \cdot x - 58.23 \cdot x^2$	16	96,9
профсоюзной организации $fp(x) := 0.035 + 11.42 \cdot x - 33.54 \cdot x^2$	16	96,4
ЗАО «Нефтемаш», аппроксимация для		
руководства $fr(x) := -0.142 + 21.035 \cdot x - 100.387 \cdot x^2$	9	96,5
коллектива $fk(x) := 0.343 + 14.464 \cdot x - 80.521 \cdot x^2$	7	97,9
профсоюзной организации $fp(x) := 0.096 + 7.416 \cdot x - 472.093 \cdot x^4$	15	97,4



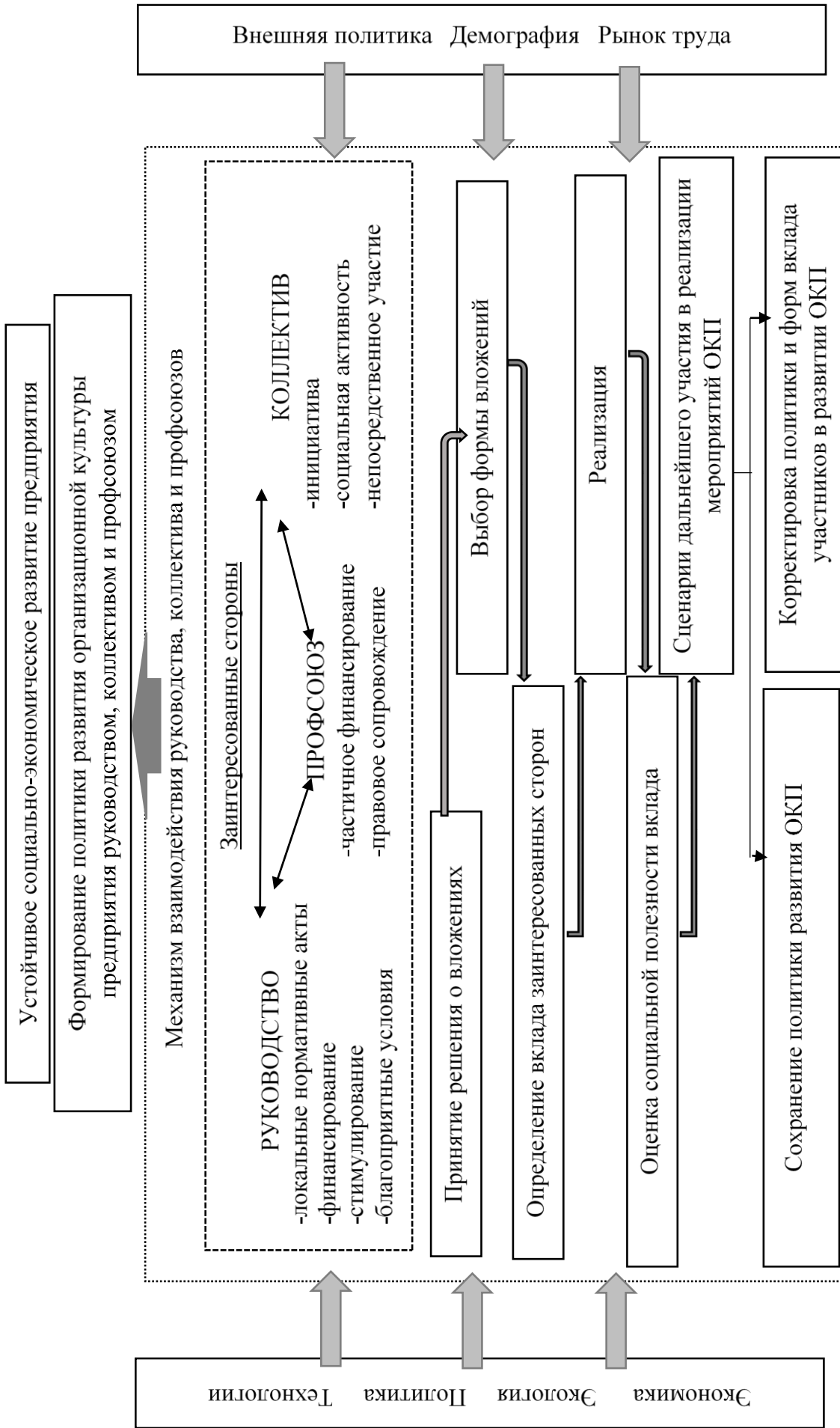


Рисунок 4 – Последовательность действий при реализации политики развития организационной культуры предприятия руководством, коллективом и профсоюзом

По оси  $x$  – вложения (предельное значение 18 % от чистой прибыли), по оси  $y$  – выгоды для заинтересованных сторон. Графическое представление и результаты расчетов представлены на рисунке 5.

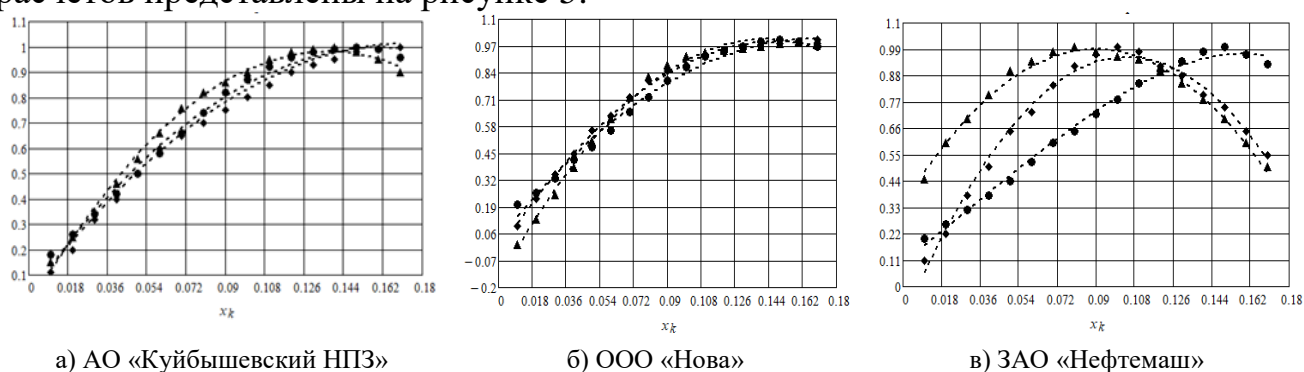


Рисунок 5 – Пропорциональность вложений в развитие организационной культуры и выгод для заинтересованных сторон предприятий

Подводя итоги проведенных расчетов, получены результаты (таблица 4) по уровню соразмерности вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгод для заинтересованных сторон.

Таблица 4 – Идентификация уровня соразмерности вложений в развитие организационной культуры предприятия и выгод для заинтересованных сторон

Интервалы значений общего коэффициента	Интерпретация уровня соразмерности
Низкий 0-0,4 ЗАО «Нефтемаш» (0,352)	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»
Средний 0,41-0,8 ООО «Новая» (0,460)	На предприятии преодолен порог сопротивляемости коллектива, коллектив и профсоюз совместно с руководством формируют политику организационной культуры предприятия и реализуют ее. Этот уровень говорит о недостаточном делегировании полномочий со стороны руководства и боязни принятия на себя ответственности со стороны коллектива, что сдерживает инициативу перехода на новые трудовые отношения
Средний 0,4-0,8 АО «Куйбышевский НПЗ» (0,473)	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

Апробировав методику оценки пропорциональности вложений в развитие организационной культуры и выгод для заинтересованных сторон, обосновали, 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.

Разработана методика оценки уровня гармоничного управления организационной культурой предприятия. 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 бизнес-процессов, в т. ч. виртуальных, которые приводят к системе уравнений, общих для них. Оценим уровень гармонизации отношений заинтересованных сторон путем оптимального распределения ресурсов по их социальной значимости в рамках закона системной гармонии сохранения единицы на основе золотой пропорции для максимизации социальной значимости для заинтересованных сторон:

$$w := (0.34 \ 0.35 \ 0.31)^T - \text{АО «Куйбышевский НПЗ»};$$

$$w := (0.35 \ 0.25 \ 0.4)^T - \text{ООО «Нова»};$$

$$w := (0.25 \ 0.4 \ 0.35)^T - \text{ЗАО «Нефтемаш»}.$$

Социальная значимость в векторе представлена в следующем приоритете для: руководителя, коллектива, профсоюзной организации.

По оси  $x$  – представлены вложения в развитие организационной культуры пропорционально ее социальной значимости для заинтересованных сторон, по оси  $y$  – уровень социальной значимости.

Площадь треугольников определяется по формуле Герона, а процедура расчета в среде Mathcad имеет следующий вид:

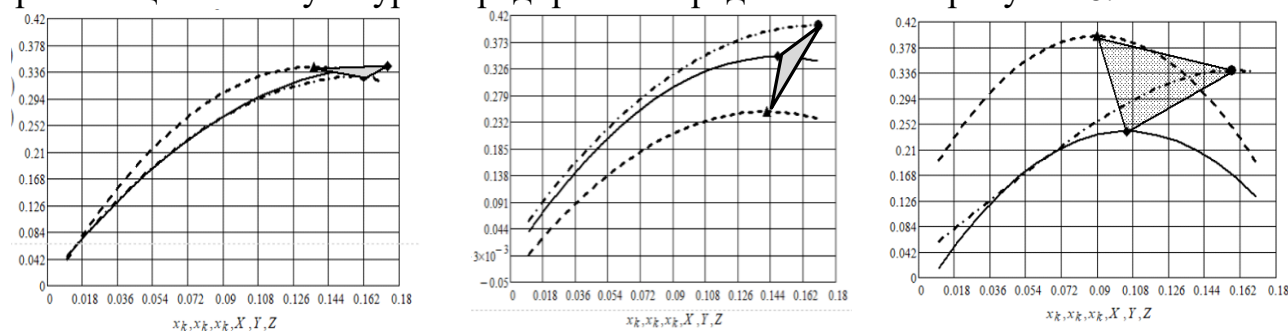
$$\text{Str}(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5) := \begin{cases} \text{"Расчет площади треугольника по формуле Герона"} \\ A \leftarrow \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2} \\ B \leftarrow \sqrt{(x_3 - x_1)^2 + (y_3 - y_1)^2} \\ C \leftarrow \sqrt{(x_3 - x_2)^2 + (y_3 - y_2)^2} \\ P \leftarrow 0,5 * (A + B + C) \\ \sqrt{P * (P - A)(P - B)(P - C)} \end{cases} \quad (2)$$

Полученный результат является дестимулятором, поэтому стимулятор, т. е. уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия получаем как разницу  $1 - S_i$  (таблица 5).

Таблица 5 – Уровень гармоничного управления организационной культурой предприятия

Уровень недоиспользованного потенциала	Уровень гармоничного управления
$S_{\text{АО «КНПЗ»}}=0,096$	$1 - S_{\text{ООО «Нова»}}=1 - 0,096=0,904$
$S_{\text{ООО «Нова»}}=0,132$	$1 - S_{\text{ООО «Нова»}}=1 - 0,132=0,868$
$S_{\text{ЗАО «Нефтемаш»}}=0,772$	$1 - S_{\text{ООО «Нова»}}=1 - 0,772=0,228$

Результаты недоиспользованного потенциала гармоничного управления организационной культурой предприятия представлены на рисунке 6.



АО «Куйбышевский НПЗ» – 0,099

ООО «Нова» – 0,132

ЗАО «Нефтемаш» – 0,772

Рисунок 6 – Уровень недоиспользованного потенциала гармоничного управления организационной культурой предприятий

Интерпретация итогов проведенного исследования представлена в таблице 6, где приводятся уровни гармоничного управления организационной культурой предприятия и их развернутая характеристика с достоинствами и недостатками.

Таблица 6 – 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 «Нова» (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. Этот уровень говорит о делегировании полномочий со стороны руководства 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. Этот уровень говорит о делегировании полномочий со стороны руководства и принятии на себя социальной ответственности со стороны коллектива по гармоничному управлению организационной культурой предприятия

Анализируемые предприятия попали в два диапазона интервалов «ниже среднего» и «высокий». Уровень «ниже среднего» является критическим для предприятия, так как не является социально ответственным.

Организационная культура предприятия является одним из имиджевых показателей деятельности предприятия и, как эффективный инструмент управления, имплементируется в систему управления предприятием, причем в это управление активно вовлекаются заинтересованные стороны (руководство, коллектив, профсоюз), как это показано на рисунке 7.

Модель гармоничного управления организационной культурой предприятия состоит из следующих компонент:

- компонента функции управления организационной культурой предприятия направлена на организацию и планирование мероприятий и ресурсов, мотивацию заинтересованных сторон в реализации мероприятий, контроль соразмерности вложений в развитие организационной культуры и выгод, координацию мер, мероприятий и действий в рамках формирования и реализации политики организационной культуры предприятия;

- компонента экономико-математического инструментария управления направлена на: диагностику ограничений внешней и внутренней среды и сопротивления коллектива изменениям на предприятии, оценку уровня организационной культуры (получить результат сформированности организационной культуры предприятия и определить уровень и направления ее развития), оценку соразмерности вложений и выгод в развитие организационной культуры заинтересованных сторон, уровня гармоничного управления организационной культурой предприятия;

- компонента участников 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, на обеспечение безопасных и комфортных условий труда, на создание благоприятного климата в коллективе и погашение конфликтных ситуаций;

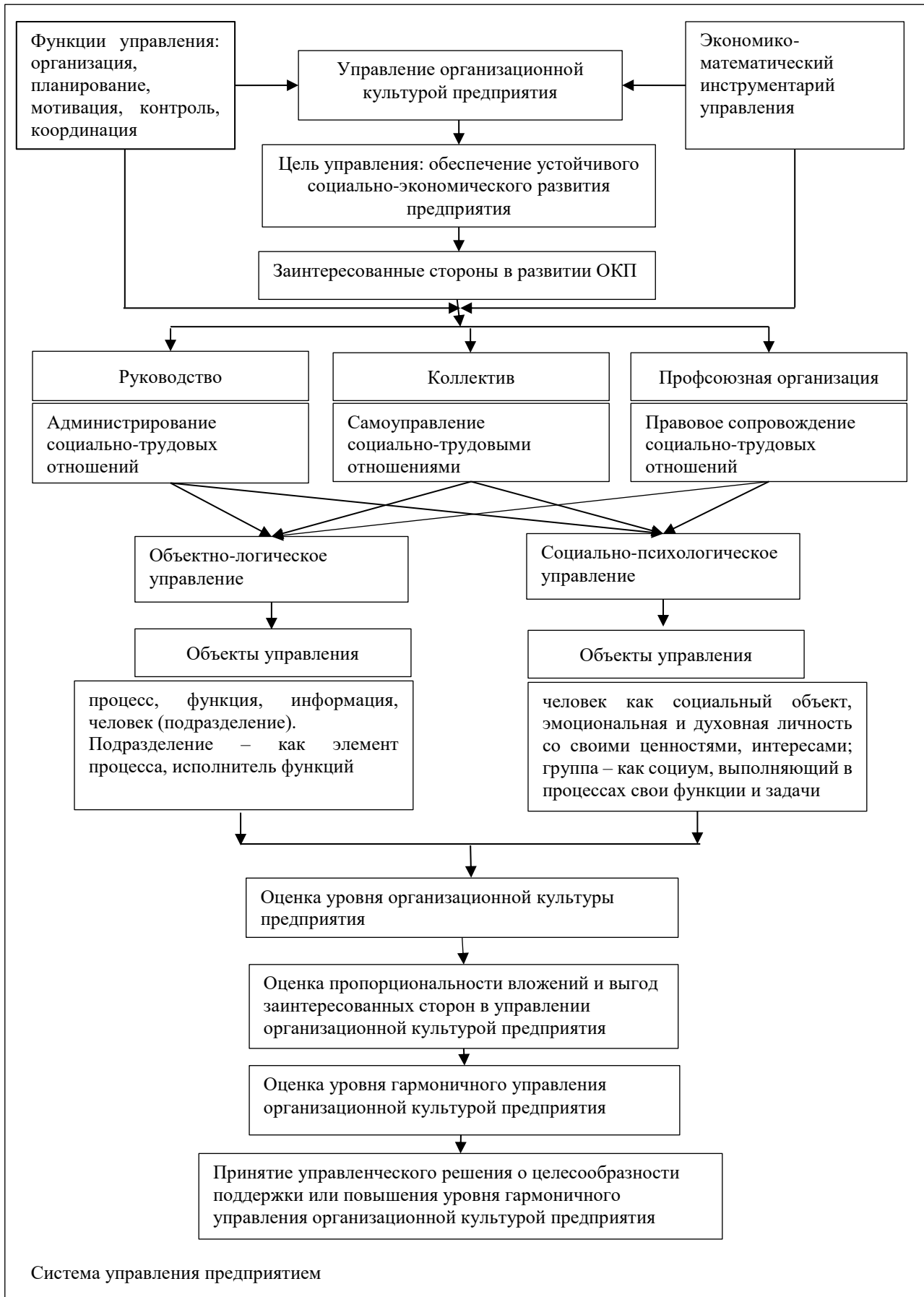


Рисунок 7 – Функционально-ориентированная модель гармоничного управления организационной культурой предприятия

– компонента принятия 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 и позволяет принять управленческое решение о целесообразности внедрения модели.

Обобщая полученные результаты (таблица 7), пришли к выводу, что функционально-ориентированная модель гармоничного управления (рисунок 6) не всегда может быть рекомендована к внедрению в систему управления предприятием – это зависит от уровня показателей и их вариативности.

Таблица 7 – Обоснование и рекомендации по внедрению функционально-ориентированной 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
<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

В таблице 7 представлены результаты исследований, по которым можно 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 гармоничного управления ею.

Так, по результатам исследования, сформулируем ряд практических рекомендаций 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 в совокупности были не ниже среднего уровня.

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.

## **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 эндогенные (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 РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **а) публикации в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций:**

1. **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> (0,81 п.л.)

2. **Нигматуллин, А. Р.** Влияние типов организационной культуры на технологические инновации / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Финансовый бизнес. – 2021. – № 12 (222). – С. 64–68. (0,71 п.л.)

3. **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. (0,88 п.л. / 0,44 п.л.) – предложена модель формирования организационной

культуры предприятия ТЭК.

4. 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. (0,56 п.л. / 0,28 п.л.) – определены принципы и матрица лидерства в реагировании на кризис.

5. **Нигматуллин, А. Р.** Концептуальные основы формирования организационной культуры предприятий топливно-энергетического комплекса / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2022. – № 217. – С. 515–519. (0,48 п.л.).

**б) публикации в прочих изданиях:**

6. 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. (г. Пенза, 15–16 октября 2021 г.). – Пенза : Пензен. гос. аграр. ун-т, 2021. – С. 46–50. (0,28 п.л. / 0,14 п.л.) – определены четыре компоненты, необходимые группам кадровой аналитики для повышения эффективности работы организации.

7. **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. (г. Нижний Новгород, 17–18 ноября 2021 г.). – Нижний Новгород : Нижегород. гос. пед. ун-т им. Козьмы Минина, 2021. – С. 122–125. (0,30 п.л.).

8. **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., (г. Симферополь, 21 декабря 2021 г.). – Симферополь : КФУ им. В.И. Вернадского, 2022. – С. 138–143. (0,34 п.л.).

9. **Нигматуллин, А. Р.** Исследование организационной культуры – ключевой фактор развития организации / А. Р. Нигматуллин. – Текст : непосредственный // Человек. Знак. Техника : сб. ст. II Междунар. междисципл. молодежн. форума (г. Самара, 10 февраля 2022 г.). – Самара : Самар. науч. центр РАН, 2022. – С. 114–117. (0,32 п.л.).

10. **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. (г. Нальчик, 05 апреля 2022 г.) – Нальчик : КБГУ, 2022. Т.2. – С. 223–227. (0,42 п.л.).

11. **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) (г. Иваново, 30 апреля 2022 г.). – Иваново : Иванов. гос. энергетич. ун-т им. В.И. Ленина, 2022. – С. 115–118. (0,20 п.л.).

12. **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., (г. Симферополь, 31 мая 2022 г.). – Симферополь : КФУ им. В.И. Вернадского, 2022. – С. 84–89. (0,21 п.л.).

13. **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. (г. Пенза, 16–17 декабря 2022 г.). – Пенза : Пензен. гос. аграр. ун-т, 2022. – С. 256–260. (0,38 п.л.).

14. **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. (0,67 п.л.).

