

Научная статья  
УДК 330.3  
DOI: 10.21209/2227-9245-2023-29-1-104-120

## Формирование корпоративной культуры организации как фактор повышения конкурентоспособности (на примере ООО «Торговая компания», г. Москва)

**Марина Викторовна Соловьева**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия  
msolovieva@fa.ru

### Информация о статье

Поступила в редакцию  
10.12.2022

Одобрена после  
рецензирования  
20.12.2022

Принята к публикации  
26.12.2022

### Ключевые слова:

корпоративная культура, эффективность деятельности, персонал организации, факторы конкурентоспособности, мотивация персонала, ценности, риски бизнеса, модель, структура корпоративной культуры, индексы, показатели, анкетирование, тестирование

Актуальность проблемы определяется всеобщим пониманием того, что сформированная корпоративная культура организации со своим неповторимым, уникальным обликом в глазах партнеров и клиентов является одним из важнейших факторов конкурентоспособности компании в рыночных условиях. *Объектом исследования* является корпоративная культура ООО «Торговая компания». *Предметом исследования* – факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры ООО «Торговая компания». *Целью исследования* является выявление и оценка основных показателей, влияющих на формирование корпоративной культуры ООО «Торговая компания». *Задачи* (применительно к ООО «Торговая компания»): оценить эффективность состояния корпоративной культуры; разработать этапы реформирования организационной культуры; сформулировать миссию организации; разработать план по изменению корпоративной культуры. *Методологической основой* исследования являются диалектический принцип и принцип всесторонности, комплексный и системный подходы. Решение поставленных задач осуществлялось на основе применения общелогических методов: анализа, синтеза, индукции, дедукции. Из частных методов использовался метод социологического опроса. В *результате исследования* установлено, что руководство организации готово к изменению культуры и внедрению новых ценностей, что требует реформирования большинства сложившихся бизнес-процессов, системы взаимоотношений и коммуникаций. Однако для внедрения изменений требуется значительный промежуток времени, устойчивый кадровый потенциал, а также определенная структура управления. Кроме того, требуются финансовые средства на проведение различных мероприятий, способствующих закреплению новых ценностей и идентификации организации в новом формате. Предлагаемый перечень мероприятий окажет позитивное влияние на показатели социально-психологического, трудового климата организации, а также на показатели финансово-хозяйственной деятельности.

### Original article

## Formation of the Corporate Culture of the Organization as a Factor of Increasing Competitiveness (on the Example of LLC “Trading Company”, Moscow)

**Marina V. Solovyova**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
msolovieva@fa.ru

### Information about the article

Received  
December 10, 2022

Approved after reviewing  
December 20, 2022

Accepted for publication  
December 26, 2022

The relevance of the title problem is determined by the universal understanding that the formed corporate culture of the organization with its unique appearance in the eyes of partners and customers is one of the most important factors of the company's competitiveness in market conditions. *The object of the study* is the corporate culture of LLC “Trading Company”, *the subject* is the factors influencing the corporate culture formation of LLC “Trading Company”. *The purpose of the study* is to identify and evaluate the main indicators that influence the corporate culture formation of Trading Company LLC. The tasks, in relation to Trading Company LLC, are to assess the effectiveness of the state of corporate culture, develop stages of organizational culture reform, formulate the mission of the organization, design a plan to change corporate culture. *The methodological basis of the research* is the dialectical principle

**Keywords:**

corporate culture, efficiency of activity, personnel of the organization, factors of competitiveness, motivation of personnel, values, business risks, model, structure of corporate culture, indexes, indicators, questionnaire testing

and the principle of comprehensiveness, complex and systematic approaches. The solution of the tasks was carried out on the basis of the use of general logical methods: analysis, synthesis, induction, deduction. From private methods, the method of sociological survey is used. As a result of the study, it has been found that the management of the organization is ready to change the culture and introduce new values, which requires reforming most of the existing business processes, the system of relationships and communications. However, the implementation of changes requires a significant period of time, a stable human resource potential, as well as a certain management structure. In addition, financial resources are required for various events that contribute to the consolidation of new values and the identification of the organization in a new format. The proposed list of measures will have a positive impact on the indicators of the socio-psychological, labor climate of the organization, as well as on the indicators of the financial and economic activities of the organization.

**Введение.** В настоящее время в сфере менеджмента организаций направление, связанное с корпоративной культурой, понимаемой как правила и ценности компании, на которых основаны коммуникации между сотрудниками и работа внутри всей организации, вызывает интерес большого числа исследователей, специализирующихся в области управления персоналом. Это направление менеджмента получило название *human-менеджмент*, т. е. менеджмент, основной целью которого является повышение эффективности деятельности организации посредством создания благоприятных условий для трудовой деятельности её персонала, что в конечном итоге сказывается на эффективности функционирования организации. Поэтому в настоящее время исследованиям, посвящённым формированию корпоративной культуры, уделяется большое внимание как в мировом, так и в отечественном научном сообществе.

Часто встречающимся понятием, наряду с понятием «корпоративная культура», является «организационная культура». Ряд авторов считает эти понятия тождественными, другие отмечают различия. Н. А. Миронова в работе [8] выделяет сходные составляющие обоих понятий, в частности, актуальность межличностного фактора, акцент делается на анализе микросреды компании. В настоящей работе мы будем принимать данные понятия как тождественные, не обращая внимание на некоторые различия.

В качестве базового определения примем трактовку Гарета Моргана [9], согласно которому корпоративная культура – это прежде всего, комплекс определенных правил поведения, традиций, символов, ритуалов и ценностей, принятых в организации, которые обязательны для её работников. Существуют различные подходы к выделению основных элементов организационной культуры.

В практической деятельности организационная культура задаёт сотрудникам направленность деятельности, целевой ориентир, связанный с ценностями, принятыми в организации. Кроме того, персоналу становятся понятными допустимые способы, формы и методы достижения различных целей, включая цели личного и организационного характера. Невозможность быстрого изменения параметров организационной культуры даёт сотруднику ощущение причастности, безопасности, стабильности. Эти нормы поведения, стабильные правила, обычаи, подходы к осуществлению той или иной деятельности представляют собой способ социальной и психологической защиты. Корпоративная культура проявляется в репутационных активах: отношениях с потребителями, поставщиками, государством и обществом – внутри и вовне организации.

**Актуальность проблемы.** Говоря об актуальности принятой к исследованию проблемы, следует выделить следующие факторы. Первое – сформированная корпоративная культура организации со своим неповторимым, уникальным обликом в глазах партнеров и клиентов является одним из важнейших факторов конкурентоспособности компании в рыночных условиях. Второе – повышение эффективности деятельности предприятия возможно на основе формирования и совершенствования рациональной корпоративной культуры. Третье – важнейшая роль корпоративной культуры состоит в эффективном позиционировании организации в бизнес-среде. Четвёртое – изучение корпоративной культуры даёт возможность грамотно и эффективно управлять предприятием.

**Объектом исследования** является корпоративная культура ООО «Торговая компания». **Предметом** исследования являются факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры ООО «Торговая компания».

*Целью работы* является выявление и оценка основных показателей, влияющих на формирование корпоративной культуры ООО «Торговая компания».

*Задачи исследования:*

- проанализировать структуру корпоративной культуры ООО «Торговая компания»;
- с позиции эффективности оценить состояние корпоративной культуры ООО «Торговая компания»;
- разработать этапы реформирования организационной культуры ООО «Торговая компания»;
- предложить авторскую формулировку миссии ООО «Торговая компания»;
- разработать план мероприятий по изменению корпоративной культуры ООО «Торговая компания».

*Методологической основой исследования* являются диалектический принцип и принцип всесторонности, комплексный и системный подход, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы, а также структурно-функциональный подход, строящийся на основе выделения в целостных системах их структуры.

*Методы исследования.* Решение поставленных задач осуществлялось на основе применения общелогических методов: анализа (разложение объекта исследования на составные части), синтеза (соединение отдельных сторон, частей объекта исследования в единое целое), индукции (движение познания от фактов, отдельных случаев к общему положению), дедукции (выведение единичного, частного из какого-либо общего положения). Из частных методов использовался метод социологического опроса.

*Степень разработанности проблемы.* Как любая сложная система, корпоративная (организационная) культура проявляется разными уровнями видимости и сложности. Из отечественных авторов, занимающихся современной проблемой корпоративной культуры, можно выделить Э. Ш. Аббасову [1], Е. Ю. Душарину [4] и Е. М. Кобозеву [7] (соотношение понятий «Организационная» «Корпоративная» культура), М. В. Милешина [9] (как метод коллективной мотивации), О. А. Мубаракшину и Н. В. Марченко [12] (влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия), Р. Р. Сайфиеву [13] (как фактор конкурентоспособности), А. В. Шербакова [18] (как фактор эффективности управления). Применительно к отдельным предприятиям организа-

ционную культуру исследовала Н. Д. Гуськова [2].

Существенный вклад в разработку теоретических аспектов управления персоналом внесли зарубежные авторы. Среди них британско-канадский теоретик организации Гарет Морган [9]. По мнению автора теории, в основе эффективного управления лежит не мистическая сила, а способность к глубокой оценке ситуации, которой можно научиться. Дениел Денисон [19] и его команда изучали связь между характеристиками культуры и такими показателями успешности компании, как прибыльность, рост объемов продаж, качество, инновации и рыночная стоимость. Ричард Гэлэгер [3] утверждал, что корпоративная культура может разрушить вашу компанию или стать фундаментом её успеха: именно ваши ценности, а не деловая практика, являются двигателем бизнеса в современном мире. К знаковым работам в сфере диагностики организационной культуры следует отнести работу К. Камерона и Р. Куинна [6].

Э. Шейн [17] рассматривает организационную культуру на трёх уровнях: уровне артефактов (дизайн, оснащённость помещений организации, используемые методы и технологии производства или предоставления услуг, логотип, внешний вид сотрудников, стиль коммуникаций, жаргон, мифы, передаваемые аудиально, корпоративные праздники и мероприятия); поддерживаемые организационные ценности: они поясняют условия труда и отдыха сотрудников, показывают – почему при разрешении проблемных и конфликтных ситуаций сотрудники ведут себя тем или иным образом, какими способами достигаются корпоративные цели и т. д.; базовые предположения, или принципы, которые являются источником формирования ценностных установок (суждения, верования, воспринимаемые коллективом подсознательно и поддерживаемые без закреплённых в каком-либо документе правил).

Как показывает обзор, изучаемая проблема достаточно исследована, однако чувствуется недостаток работ, иллюстрирующих практику формирования и корректировки организационной культуры различных предприятий. Предлагаемая статья посвящается формированию корпоративной культуры ООО «Торговая компания».

*Результаты исследования.* ООО «Торговая компания» создана в 2014 г. Основным видом деятельности является оптовая торговля текстильными изделиями. До-

полнительным – производство канатов, веревок, шпагата и сетей, а также производство спецодежды.

Итоги развития компании ООО «Торговая компания» по приоритетным направлениям деятельности в 2019–2021 гг. в целом оцениваются как успешные. Увеличение объёма выручки при менее существенном росте количества среднесписочной численности привело к росту выработки, приходящейся на одного человека. Он составляет 1480,21 тыс. р.

Основные риски бизнеса для ООО «Торговая компания» связаны со следующими параметрами: увеличение темпов роста инфляции; рост цен на сырьё, материалы, доставку необходимых материалов; нестабильная обстановка, связанная с политическими факторами; отсутствием запасных частей на импортное оборудование; изменение спроса.

Проведенный анализ трудовых ресурсов организации показал следующее. В организации работает 75 чел., преимущественно женщины в возрасте от 36 до 45 лет (32 %), что позволяет говорить о таких социально-психологических характеристиках персонала как последовательность, рациональность, готовность работать на результат, умение взаимодействовать, наличие опыта и квалификации. Общее количество персонала за три года выросло на 4 чел.

Большая часть персонала организации (56 %) имеет среднее профессиональное образование.

Коэффициент текучести кадров достаточно низок (нормативное значение 0...0,02) и уменьшился за 2021 г. на 0,001 пунктов, за 2020 г. – на 0,021 пункт, что свидетельствует о достаточной удовлетворенности сотрудников своим рабочим местом. Тем не менее, коэффициент оборота по выбытию работников несущественно увеличивается в анализируемом периоде. Причиной роста коэффициента оборота по выбытию является увеличение общего количества уволившихся сотрудников. При этом коэффициент текучести, при неизменном количестве уволенных сотрудников, сокращается за счёт роста среднесписочной численности.

На предприятии ООО «Торговая компания» соблюдены все требования и нормы безопасности жизнедеятельности.

Среди стратегических задач следует отметить расширение бизнеса, выход на рынок за пределы региона, создание в будущем нескольких торговых точек.

Представляется необходимым проанализировать структуру корпоративной культуры исследуемой организации с помощью модели Э. Шейна [17]. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1/Table 1

**Проявления корпоративной культуры в соответствии с моделью Э. Шейна в ООО «Торговая компания» / Manifestations of corporate culture in accordance with the model of E. Shanein LLC «Trading Company»**

<i>Уровни культуры / Levels of culture</i>	<i>Составляющие / Components</i>	<i>Проявления / Manifestations</i>
Артефакты / Artifacts	Технологии / Technologies	Используется современное швейное оборудование, требующее помощи новичкам. Присутствует система наставничества в швейном цехе / Modern sewing equipment is used, requiring the help of beginners. There is a mentoring system in the sewing workshop.
	Физические артефакты / Physical artifacts	Корпоративный стиль оформления принят только в рекламе организации и административном офисе, дресс-код отсутствует: форма одежды свободная (спецодежда для отдельных сотрудников в соответствии с требованиями охраны труда) / The corporate style of design is accepted only in the advertising of the organization and the administrative office, there is no dress code: the form of clothing is loose (workwear for individual employees in accordance with the requirements of labor protection)
	Язык / Language	Наличие внутреннего сленга. Обращение к вышестоящим в организационной структуре сотрудникам по имени-отчеству. Вежливое и корректное общение с клиентами в отделе продаж, оказание им необходимой помощи при выборе товара и его заказе. Отсутствуют стандарты обращения с клиентами, интуитивно-вежливый подход / The presence of internal slang. Addressing employees higher up in the organizational structure by first name and patronymic. Polite and correct communication with customers in the sales department, providing them with the necessary assistance when choosing a product and ordering it. There are no standards of customer treatment, an intuitive and polite approach



Окончание табл. 1 / The end of the table 1

Уровни культуры / Levels of culture	Составляющие / Components	Проявления / Manifestations
Артефакты / Artifacts	Питание / Food	Имеется помещение для приема пищи цеховых сотрудников (принесут с собой, уходят в обеденный перерыв за пределы организации), комната-кухня для приема пищи в офисе. Запрет на прием пищи в непредназначенных для этого местах / There is a room for eating shop staff (they bring with them, go outside the organization during lunch break), a room-kitchen for eating in the office. A ban on eating in unintended places
Провозглашаемые ценности / Declared values	Видение будущего, стратегия / Vision of the future, strategy	Существуют формально. Значительная часть сотрудников знакома исключительно с операционными задачами / They exist formally. A significant part of the employees are familiar exclusively with operational tasks
	Правила и тра- диции / Rules and traditions	Из корпоративных праздников совместным является встреча Нового года. Наличие связи между выработкой и оплатой труда. Отсутствие конкурсов профессионального мастерства / Of the corporate holidays, the New Year's Eve is a joint one. The existence of a link between production and remuneration. Lack of professional skill contests
	Что приветствуют / What is welcome	Заслушивается особое мнение, отличное от мнения группы, но не всегда принимается. Уважается опыт, взаимопомощь, обучение друг друга техническим приемам. Минимум конфликтов. Организованность и самодисциплина / A dissenting opinion is heard that differs from the opinion of the group, but is not always accepted. Experience, mutual assistance, and teaching each other techniques are respected. Minimum conflicts. Organization and self-discipline
	Что осуждают / What is being condemned	Отлучки в рабочее время. Большую трудовую нагрузку и требование скорости выполнения задач с высоким качеством / Absences during working hours. A large workload and the requirement of high-quality task execution speed
	Как отмечают лю- дей, добившихся наибольших резуль- татов / As noted by the people who have achieved the greatest results	За высокую производительность применяются поощрения материального характера / Material incentives are applied for high productivity
	Чистота / Purity	Обеспечение чистоты и порядка на рабочих местах, отсутствие нарушений правил трудовой дисциплины / Ensuring cleanliness and order in the workplace, the absence of violations of the rules of labor discipline
Базовые представления / Basic views	Нормативные доку- менты / Regulatory documents	Корпоративный кодекс отсутствует / There is no Corporate Code
	Ориентация на командную работу, гордость за свою компанию, ощущение причастности к ней, ориентация на долгосрочные цели предприятия / Focus on teamwork, pride in your company, a sense of belonging to it, focus on the long-term goals of the enterprise	Каждый специалист должен заниматься своим делом. Приветствуется обсуждение отдельных задач, но порядок обеспечивается иерархией. Скорость исполнения задачи при приемлемом качестве приветствуется. Ориентация на решение краткосрочных задач. Сосуществование административных сотрудников и производства как вынужденная необходимость / Each specialist should do his own thing. Discussion of individual tasks is welcome, but order is ensured by hierarchy. The speed of task execution with acceptable quality is welcome. Focus on solving short-term problems. The coexistence of administrative staff and production as a necessity

В соответствии с типологией Чарльза Хэнди [16], организационную культуру можно отнести к типу «Ролевая культура», представляющую собой хорошую проработку нормативно-распорядительной документации: правила, стандарты, нормативные документы, должностные инструкции и регламенты.

При найме сотрудник подбирается под конкретную должность. Минусом такой культуры является то, что она работает эффективно только в стабильных и понятных условиях, достаточно консервативна и плохо реагирует на нововведения, которые необходимы в современной конкурентной среде.

Далее проанализируем корпоративную культуру, применив модель Дениэля Денисона [19].

Для этого отдельно рассчитаны индексы по сотрудникам цеха, складских помещений и административно-управленческого

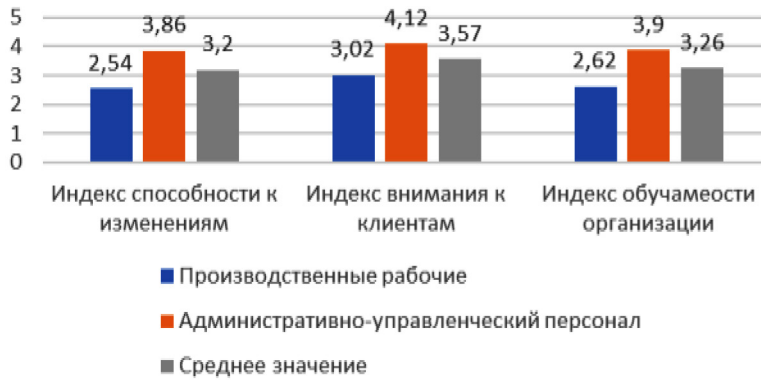
персонала. Затем данные были приведены к средним показателям (табл. 2). Очевидно, что у разных категорий сотрудников разные представления по представленным позициям. Как правило, у административно-управленческого персонала показатели выше.

Таблица 2 / Table 2

## Расчёт индексов в модели Д. Денисона / Calculation of indices in the D. Denison model

<i>Наименование показателя / The name of the indicator</i>	<i>Работники, осуществляющие деятельность своим физическим трудом / Employees who carry out activities with their physical labor</i>	<i>Административный персонал / Administrative staff</i>	<i>Усредненное значение / Average value</i>
<i>Умение приспособиться к изменяющейся ситуации/Ability to adapt to a changing situation</i>			
Показатель, отражающий отношение к реорганизации / Indicator reflecting the attitude to reorganization	2,54	3,86	3,2
Показатель, отражающий отзывчивость к покупателям продукции / An indicator reflecting responsiveness to customers of products	3	4,12	3,5
Показатель, характеризующий восприятие обучения / An indicator that characterizes the perception of learning	2,6	4	3,2
<i>Миссия / Mission</i>			
Показатель, характеризующий стратегию развития / An indicator characterizing the development strategy	2,9	4,2	3,5
Показатель, характеризующий направление действия и результат / An indicator that characterizes the direction of action and the result	2,3	4,1	3,2
Показатель, характеризующий видение / An indicator that characterizes the vision	2	4,2	3,2
<i>Скоординированность / Coordination</i>			
Показатель, характеризующий общую интеграцию и координацию / An indicator that characterizes overall integration and coordination	1,8	4,2	3
Показатель, идентифицирующий согласованность / An indicator identifying consistency	2,9	4	3,4
<i>Причастность к организации / Involvement in the organization</i>			
Показатель, характеризующий возможность предоставления полномочий / An indicator characterizing the possibility of granting authority	2,82	4,26	3,54
Показатель, характеризующий потенциал развития / An indicator characterizing the development potential	1,84	3,9	2,87
Показатель, характеризующий возможности работы в команде / An indicator that characterizes the possibilities of working in a team	2,12	4	3,06

Рассмотрим полученные результаты более подробно (рис. 1–4).



**Рис. 1.** Результаты анкетирования по показателю «Способность к адаптации» / **Fig. 1.** The results of the questionnaire on the indicator «Adaptability»

Как следует из рис. 1, самым высоким показателем является индекс внимания к клиентам. Специфика деятельности организации заставляет персонал достаточно гибко и оперативно ориентироваться в изменениях вкусов потребителей. Следует отметить, что это самый высокий показатель по всей анкете. Готовность к изменениям не является достаточной для этого и встречает сопротивление персонала. Такая ситуация – повод для руководителей компании пересмотреть директивные методы внедрения изменений и уделять больше времени подготовительной работе и объяснению персоналу необходимости внедрения тех или иных новых процессов. При этом индекс обучаемости находится на среднем уровне.

Результаты анкетирования по показателю «Миссия» приведены на рис. 2.

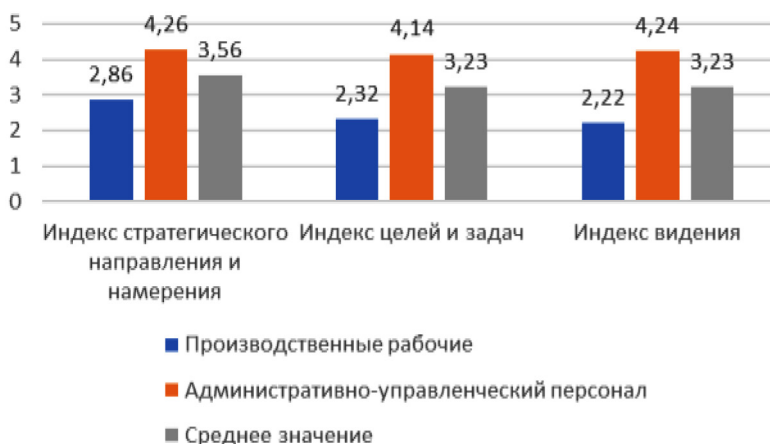
В этом разделе самые высокие показатели ответов административно-управленческого персонала при расчете индекса стратегического направления и намерения, что означает согласованность в выработке общей политики, но при этом достаточно низкие у производственного персонала, что означает,

что стратегические цели не доводятся до рядовых сотрудников, в основном о них знают руководители. Сотрудники занимаются выполнением текущих функций и не видят общей картины.

Результаты анкетирования по показателю «Согласованность» приведены на рис. 3.

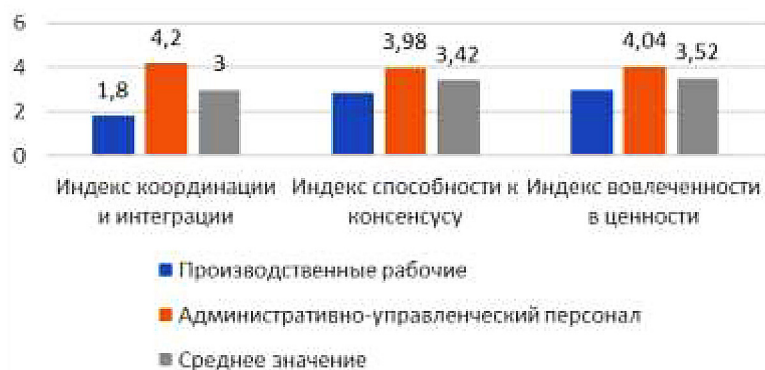
Согласованность присутствует только в сильной корпоративной культуре. Такая культура в своей основе имеет строгие правил поведения, чтимые традиции, значимые символы, ценностные ритуалы, обязательные для всех её работников. Как и в любых коллективах существуют конфликтные ситуации и определенные трудности, однако полученные данные, говорят о том, что решение проблем в данной организации происходит в большинстве случаев своевременно и благополучно.

В то же время другие показатели этой группы говорят о том, что сотрудники знакомы чаще всего с процессами только своего подразделения, имеют сложности в коммуникациях, но имеют представление о том, какие именно модели поведения приветствуются или не приветствуются в организации.

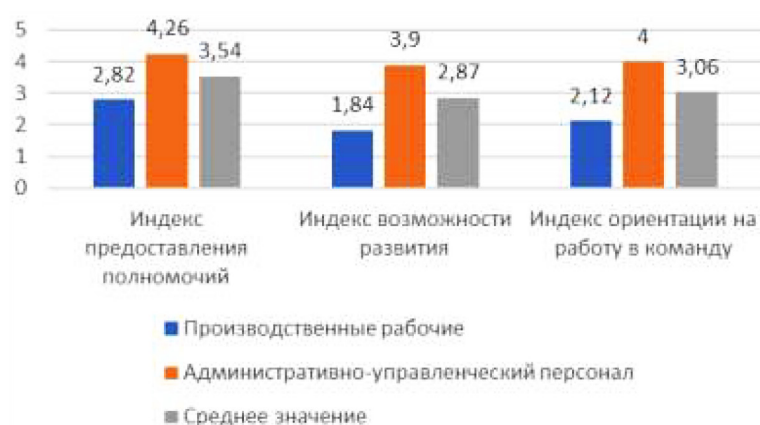


**Рис. 2.** Результаты анкетирования по показателю «Миссия» / **Fig. 2.** The results of the survey on the indicator «Mission»

**Рис. 3.** Результаты анкетирования по показателю «Согласованность» / **Fig. 3.** The results of the questionnaire on the indicator «Consistency»



**Рис. 4.** Результаты анкетирования по показателю «Вовлеченность» / **Fig. 4.** The results of the survey on the indicator «Engagement»



В данной группе наблюдается самый низкий показатель по индексу возможности развития. В целом полученные результаты говорят о том, что сотрудники не всегда получают полную и достоверную информацию, не имеют возможности влиять на принятие управленческих решений, не осознают свой вклад в достижение общих целей, а также они не принимают участие в решение общих организационных проблем, предпочтение отдается административному ресурсу, а не командной работе. Кроме того, сотрудники являются простыми исполнителями своих функций и не видят возможностей для развития.

Руководителям исследуемой организации были предложены вопросы для оценки корпоративной культуры организации по системе Ричарда Гэлэгера [3]. В соответствии со средними данными были получены следующие характеристики культуры: наиболее сильными параметрами стали показате-

тели «Превосходство на уровне операций», «Управление ростом и изменениями» и «Обслуживание клиентов».

В соответствии с наблюдениями культура ООО «Торговая компания» ближе по своим характеристикам к иерархической (бюрократической) культуре по классификации Камерона и Куинна [6].

Подтвердим выводы, полученные в наблюдениях, с результатами анкетирования руководства организации.

Проведём исследование корпоративной культуры, применив инструмент OCAI [5]. Он предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Выполнив оценку с помощью этого инструмента, можно получить картину того, каким образом работает организация и какими ценностями она характеризуется.

Анкета с вопросами была предложена директору и руководителям отделов организации (табл. 3).



## Результаты анкетирования по методике OCAI / The results of the survey using the OCAI methodology

Показатели / Indicators	Балльная оценка */ Point rating		
	1	2	3
<b>1. Основные показатели / Key indicators</b>			
A. Организация похожа на семью / An organization is like a family	15	20	5
B. Организация представляет собой объединение людей, легко идущих на риск / An organization is an association of people who take risks easily	13	30	17
C. Перед организацией стоят количественные и качественные цели, работники ориентированы на их достижение / The organization has quantitative and qualitative goals, employees are focused on achieving them	35	37	2
D. Организацию бюрократизирована / The organization is bureaucratized	37	13	24
<b>2. Реализация стиля управления / Implementation of the management style</b>			
A. Реализация подобию обучающейся организации / Implementation of the similarity of a learning organization	13	25	12
B. Рисковая организация / Risky organization	16	30	14
C. Организация, ориентированная на потребности внешней среды / Organization focused on the needs of the external environment	30	28	-2
D. Четко скоординированная структура / Well-coordinated structure	41	17	-24
<b>3. Характеристика системы управления персоналом / Characteristics of the personnel management system</b>			
A. Ориентация на командную работу / Focus on teamwork	18	23	5
B. Стимулы индивидуального риска / Incentives for individual risk	10	25	15
C. Стремление к социально ответственным взаимоотношениям / Striving for socially responsible relationships	14	22	13
D. Формирование жестких конкурентных преимуществ / Formation of tough competitive advantages	31	30	-1
<b>4. Климат организации / Organization's climate</b>			
A. Работники чрезвычайно преданы делу / Employees are extremely dedicated to the cause	21	23	2
B. Стремление к изменениям / The desire for change	18	22	4
C. Работники подчинены общей цели достижения успеха / Employees are subordinated to the common goal of achieving success	35	35	0
D. Формальный подход к управлению коллективом / A formal approach to team management	26	20	-6
<b>5. Направления реализации стратегии / Directions of strategy implementation</b>			
A. Отсутствие границ между сотрудниками / The lack of boundaries between employees	10	24	14
B. Стремление приобщиться к новому / The desire to join the new	18	26	8
C. Концентрация сил и стремление к победе / The concentration of forces and the desire to win	28	33	5
D. Придерживаться в вопросах управления плановости и стабильности / Adhere to the issues of management planning and stability	44	17	-27
<b>6. Показатели успешной деятельности / Indicators of successful activity</b>			
A. Реализация мероприятий, направленных на развитие персонала / Implementation of measures aimed at personnel development	21	19	-2
B. Формирование конкурентных преимуществ посредством создания уникальных характеристик товара / Formation of competitive advantages by creating unique product characteristics	13	28	15
C. Формирование конкурентных преимуществ в области новаторства / Formation of competitive advantages in the field of innovation			
D. Минимизация издержек / Minimizing costs	38	23	-15
*1 – текущее состояние / current status 2 – желаемое состояние / desired state 3 – разница между текущим и желаемым состоянием / the difference between the current and desired state			

Проводя анализ полученных результатов, следует отметить, что наибольший разрыв между текущим и желаемым результатом наблюдается по следующим параметрам:

- 1) динамичность, рискованность, желание изменяться;
- 2) неповоротлива, жестко контролируется;

3) руководитель является примером исполнительности и лояльности;

4) необходимость строго подчинения;

Используя данные табл. 4, построим профиль организационной культуры (рис. 5), определив средние значения по группам.

Таблица 4/ Table 4

## Средние показатели по группам / Average indicators by group

Группа показателей / Group of indicators	Текущее состояние / Current status	Желаемое состояние / Desired state
A (клановая/clan)	16,33	22,33
B (адхократическая/ adhocratic)	14,67	26,83
C (рыночная/ market)	31,17	32,17
D (бюрократическая/ bureaucratic)	37,83	18,67



Рис. 5. Профили организационной культуры /  
Fig. 5. Organizational culture profiles

В результате исследования организационную культуру ООО «Торговая компания» можно отнести к рыночному и бюрократическому типу с преобладанием адхократических ценностей.

Таким образом, в результате исследования ООО «Торговая компания» выявлено, что организационная культура является достаточно выраженной, близкой к бюрократической, она не способствует развитию конкурентных преимуществ таких как корпоративная репутация, внедрение инноваций, улучшение качества продукта и сервиса. Ценности бюрократии и иерархии стоят компании ненужных затрат и неблагоприятно воздействуют на качество ее функционирования. В организации не сформированы принципы командной работы, обучение персонала не является частью корпоративной культуры. Ответственность и лояльность персонала не являются ключевыми ценностями, а значит не способствуют эффективности производства и негативно сказываются на прибыльности и рентабельности.

Кроме того, полученные в результате анкетирования данные показывают отличающийся от существующего тип желаемой организационной культуры, что требует глобаль-

ного пересмотра существующей системы ценностей и реформирования сложившейся системы взаимоотношений и коммуникаций. При этом выявлено, что работники компании хотят иметь внутреннюю культуру, основанную на доверительном взаимодействии друг с другом, понимая и принимая ответственность за результаты своей работы.

Результаты исследования показали, что лидеры организации имеют представления о желаемом типе культуры, который отличается от сегодняшней.

Этапы реформирования организационной культуры определяются следующим образом.

1. Разработка видения и миссии.
2. Выбор ценностей и моделей поведения.
3. Оценка гибкости.
4. Гармонизация системы.
5. Разработка программы преобразований.
6. Обоснование необходимости изменений.

Исследование показало, что миссия организации, понимаемая как четкое представление о собственном предназначении, на основании которого ставится цель, разраба-

тывается стратегия и строится видение будущего, сформулирована нечётко и не отражает основные задачи организации.

Нами предлагается следующая формулировка: «Мы стремимся к наличию разнообразной продукции, производящейся на новейшем оборудовании в высоком качестве. Стабильность, партнерство – залог нашей стабильной работы. В отношении сотрудников наша задача – создать безопасные условия труда, обеспечить достойную заработную плату. Мы стремимся к увеличению продаж посредством территориальной экспансии».

Определим ценности, присущие предпочитаемому типу корпоративной культуры. Ценности являются основой корпоративной культуры, определяют, как в компании организованы бизнес-процессы, помогают сотрудникам помнить, ради чего они работают и чем стоит руководствоваться при принятии решений, осуществлении коммуникаций или выполнении задач, применять в работе сходные модели и принципы трудового поведения. В новой корпоративной культуре должны преобладать ценности рыночной культуры и присутствовать элементы адхократической организационной культуры, такие как гибкость, ориентация вовне, принятие рисков и личной ответственности, стремление к новаторству и экспериментам, уникальность продукции, личная инициатива.

Отдельные элементы и ценности рыночной культуры, сфокусированной на достижении результата, ограничивают сотрудников на свободе и творчестве, однако специфика работы диктует стремление сотрудников к элементам адхократической культуры, поэтому часть принципов и ценностей разноплановых культур следует «смягчить».

Кроме того, следует повысить параметры клановой культуры, через уважение и повышение внимания к сотрудникам, независимо от занимаемой должности и профессионального статуса, включение его в общую систему совместного решения производственных проблем и задач.

Эти ценности должны коррелироваться со стратегией и задачами организации, разделяться руководителями. Далее следует подробно раскрыть сотрудникам смысл, который руководство организации вкладывает в эти слова, объяснить, что оно ждет от сотрудников. Чтобы определить, какая часть коллектива достаточно безболезненно примет новые ценности организации как индивидуальные, можно исследовать мотивационный профиль

сотрудников, к примеру, с помощью методики Ш. Ричи и П. Мартина (тест изучения мотивационного профиля личности) [8], методики (тест) определения мотивации В. И. Герчикова [15] или мотивационной структуры Ф. Герцберга [14].

В качестве наиболее простой и доступной для обработки результатов была выбрана методика В. И. Герчикова. На вопросы теста ответили 52 чел., что составляет 68 % от общего числа сотрудников.

В результате тестирования типов мотивации по методике В. И. Герчикова было выявлено следующее. К инструментальному типу в организации можно отнести 9 чел., что составляет 18 % от общего количества. Работниками, относящимися к данной категории, прежде всего интересуют материальные блага. К люмпенизированному типу в рамках исследования было отнесено 7 чел. (14 %). Это работники, не имеющие предпочтений в работе, не стремятся к саморазвитию и самосовершенствованию. Профессиональный тип мотивации – 15 чел. или 30 % от общего состава сотрудников. Этот тип персонала интересуется и стремится к саморазвитию, самосовершенствованию, что способствует повышению качества и скорости выполняемых действий в ходе рабочего процесса. Патристический тип – 8 чел. (16 %) мотивирован общественным признанием. Хозяйский тип – 11 чел. (или 22 %) мотивирован на свободу в рамках реализации полномочий.

Из приведенных данных следует, что в организации преобладают сотрудники с профессиональным и хозяйским типами мотивации. Распределение результатов говорит о том, что преобразование организационной культуры не должно вызывать значительных сопротивлений со стороны сотрудников, а также о том, что у них есть потребности в смене системы рабочих ценностей, существующих в организации. В соответствии с мотивационными типами для значительной части сотрудников подходит командная работа, деятельность, требующая активности и ответственности, открыта возможность построения эффективных коммуникаций.

Далее ценности детализированы нами в более широких формулировках, например:

- уважение: при взаимодействии и постановке задач мы строим нашу работу на уважении друг к другу, времени коллеги;
- ответственность: нам важно, чтобы каждый понимал свои зоны ответственности и мог эффективно заниматься своим делом;

– новаторство: мы движемся вперед и постоянно придумываем новые продукты и проекты, пробуем новые подходы и решения;

– инициативность: мы поощряем инициативность, а чем сложнее задачи, тем больше удовлетворения от их решения мы получаем;

– забота о каждом сотруднике: мы – компания единомышленников, где сотрудники чувствуют себя органичной частью единого целого, очень нужной его частью, где каждый сотрудник понимает, что является частью команды и влияет на её работу.

На третьем этапе проводится оценка гибкости организации. Здесь исследуются перспективы развития организации, возможность наступления рисков развития и предполагаемых механизмов реагирования в соответствии с теми ценностями, которые утверждены на предыдущем этапе, определяется стиль менеджмента, который используется и будет использоваться в компании при разработке рыночной ценности. Рамочно рассматриваются механизмы взаимодействия различных функциональных подразделений организации при выполнении операционных и стратегических задач.

Результатом этапа обоснования необходимости изменений в корпоративной культуре является ознакомление персонала организации с планом трансформации корпоративной культуры, в результате которого у всех должно сложиться ясное понимание необходимости таких действий, ожидаемых результатов и моделей поведения. План должен отображать, каким образом изменения в организационной культуре помогут добиться стратегических целей организации. В плане показываются цели программы, детализированные по уровням управления. Четко проработанную стратегию следует строить, опираясь на ключевые показатели

деятельности в периоде 1–2 года. В ходе реализации будет осуществляться перестройка системы, и новые модели поведения будут постепенно получать применение и реализацию.

Корпоративные ценности должны внедряться во все процессы, включая подбор персонала, его адаптацию, повышение квалификации, корпоративные коммуникации, систему взаимоотношений с клиентами и т. д. В изменении корпоративной культуры важно соблюдать этапность и последовательность нововведений.

План по изменению корпоративной культуры организации включает множество мероприятий: создание рабочей группы, подбор квалифицированного менеджера по персоналу, пересмотр процедуры найма персонала, пересмотр отдельных бизнес-процессов, обучение персонала нормам формируемой организационной культуры, развитие творческой инициативы сотрудников, пересмотр системы мотивации, закрепление ценностей корпоративной культуры, разработка плана по расширению ассортимента услуг.

Затраты по части мероприятий оценить достаточно сложно, поскольку они не носят выраженного характера. Рассмотрим отдельные мероприятия, в рамках которых необходимо предусмотреть дополнительное финансирование (табл. 6). Например, в рамках совершенствования организационной культуры возможно привлечение руководства. Как правило, эффективна деятельность рабочих групп и внешних консультантов.

При управлении организационной культурой необходимо учитывать, что проще всего провести изменения и рассчитать затраты на уровне артефактов, а также программы обучения сотрудников, мотивационные схемы и т. д.

Таблица 6 / Table 6

Пример расчёта затрат на отдельные мероприятия по изменению корпоративной культуры /  
Example of calculating the costs of individual measures to change the corporate culture

<i>Мероприятие / Event</i>	<i>Затраты, р. / Expenses, r.</i>	<i>Результат / Result</i>
Ежеквартальный конкурс «Профессионал своего дела» / Quarterly competition «Professional in his field»	40 000 · 4 = 160 000	Поощрение творческой инициативы / Encouraging creative initiative
Разработка единого корпоративного стиля в одежде (общий элемент одежды) / Development of a unified corporate style in clothing (a common element of clothing)	100 000	Подчёркивание своей индивидуальности / Emphasizing own individuality

Окончание табл. 6 / The end of the table 6

<i>Мероприятие / Event</i>	<i>Затраты, р. / Expenses, r.</i>	<i>Результат / Result</i>
Совершенствование корпоративных коммуникаций / Improving corporate communications	20 000	Повышение эффективности внутреннего взаимодействия и наибольшей информированности сотрудников / Improving the effectiveness of internal interaction and the greatest awareness of employees
Программы поощрения инициативных работников / Incentive programs for initiative workers	400 000	Формирование эмоциональной причастности к организации / Formation of emotional involvement in the organization
Обучение и развитие персонала / Staff training and development	300 000	Повышение сплоченности коллектива, развитие профессионального мастерства / Improving team cohesion, developing professional skills
Обучение и развитие лидеров / Training and development of leaders	100 000	Выявление лидеров и команды проведения изменений / Identifying leaders and change teams
Оформление офиса / Office design	400 000	Совершенствование корпоративного стиля / Improving corporate style
Спортивные мероприятия и корпоративные праздники / Sports events and corporate holidays	200 000	Повышение сплоченности / Increasing cohesion
Изменения сайта / Site Changes	100 000	Трансляция корпоративных ценностей во внешнюю среду / Translation of corporate values into the external environment
Справочник сотрудника / Employee Reference	20 000	Документационное закрепление организационных ценностей, их быстрое доведение до сотрудников / Documenting the consolidation of organizational values, their rapid communication to employees
ИТОГО / TOTAL	1 800 000	

В рамках формирования организационной культуры остается важным учёт следующего обстоятельства: чем большее количество элементов принято во внимание, тем более мягким будет ее принятие персоналом,

тем большее сопротивление персонала и рисков оно вызовет. В таблице 7 рассмотрены основные риски и мероприятия по устранению рисков, связанных с формированием корпоративной культуры.

Таблица 7 / Table 7

## Риски и мероприятия по их устранению / Risks and measures to eliminate them

<i>Риск / Risk</i>	<i>Мероприятия / Events</i>
Отсутствие энтузиазма у рабочей группы руководителей трансформации организационной культуры / Lack of enthusiasm among the working group of managers for the transformation of organizational culture	Тщательное планирование действий, создание стандартов поддержки процессов, технологий и новых методов работы, связанных с преобразованиями; обеспечение наличия у ответственных лиц необходимых ресурсов для продолжения работы / Careful planning of actions, creation of standards to support processes, technologies and new methods of work related to transformations; ensuring that responsible persons have the necessary resources to continue their work
«Откат» к прежнему состоянию / "Rollback" to the previous state	Разработка системы индикаторов и показателей эффективности внедрения новой культуры; разработка системы стимулирования нового поведения / Development of a system of indicators and indicators of the effectiveness of the introduction of a new culture; development of a system to stimulate new behavior
Неясное распределение обязанностей, полномочий и ответственности в новых условиях / Unclear distribution of responsibilities, powers and responsibilities in the new conditions	Пересмотр должностных инструкций и формальных правил, закрепляющих нормы и ответственность / Revision of job descriptions and formal rules that establish norms and responsibilities
Неспособность оценить и воспроизвести ценности, которые необходимы сотрудникам для адаптации в организационной среде / Inability to evaluate and reproduce the values that employees need to adapt to the organizational environment	Проведение обучающих семинаров с коллективом / Conducting training seminars with the team



Окончание табл. 7 / The end of the table 7

<i>Риск / Risk</i>	<i>Мероприятия / Events</i>
Отсутствие базовых критериев желательного и нежелательного поведения / Lack of basic criteria for desirable and undesirable behavior	Разработка корпоративного кодекса организации / Development of the corporate code of the organization
Разочарование сотрудников из-за долгого достижения целей / Frustration of employees due to long achievement of goals	Формирование ценностей командной работы, планирование сроков выполнения задач, открытое Обсуждение планов и результатов работы / Formation of values of teamwork, planning deadlines for tasks, open Discussion of work plans and results

Влияние организационной культуры на деятельность организаций должно рассматриваться в аспектах как социальной, так и экономической эффективности в единстве

пяти направлений. Рассмотрим влияние мероприятий по трансформации организационной культуры на указанные направления (табл. 8).

Таблица 8 / Table 8

**Влияние мероприятий по трансформации организационной культуры на показатели социально-экономической эффективности / The impact of organizational culture transformation measures on socio-economic efficiency indicators**

<i>Направления / Directions</i>	<i>Индикаторы / Indicators</i>	<i>Влияние / Influence</i>
Коммуникации / Communications	Работа в команде/ Teamwork Обратная связь / Feedback Общение с подчиненными/ Communication with subordinates	↑
Инновационные процессы / Innovative processes	Внесение рацпредложений, генерирование идей / Making rational proposals, generating ideas	↑
Принятие решений / Decision making	Ответственность в принятии индивидуальных решений / Responsibility in making individual decisions Доля групповых решений / Share of group solutions Скорость принятия решений / The speed of decision-making	↑
	Неопределенность при принятии решений / Uncertainty in decision-making Степень управленческого вмешательства / Degree of managerial intervention	↓
Трудовая этика/ Work ethic	Добросовестное отношение работников к труду / Conscientious attitude of employees to work Культура производства / Production culture	↑
	Необходимость постоянного контроля / The need for constant monitoring	↓
Профессионализм сотрудников/ Professionalism of employees	Компетентность / Competence Ответственность / Responsibility	↑
Социализация/ Socialization	Время социализации / Time of socialization	↓
Производственный процесс/ Production process	Степень вовлеченности в рабочий процесс / The degree of involvement in the workflow	↑
Формализация/ Formalization	Бюрократизация / Bureaucratization	↓
Поведение индивида в организации/ Individual behavior in the organization	Упрощение формы обращения / Simplification of the form of treatment	↑
	Возможность обращения за помощью / The possibility of seeking help	
	Осознание своей роли в коллективе / Awareness of your role in the team	
	Сотрудничество / Cooperation Удовлетворенность трудом / Job satisfaction	
Социально-психологический климат / Socio-psychological climate	Наличие и частота конфликтов / Presence and frequency of conflicts	↓
Конкурентоспособность / Competitiveness	Репутация организации на рынке / The reputation of the organization in the market	↑
	Качество продукта / Product Quality	
	Имидж работодателя / The image of the employer	
	Инновационный потенциал / Innovative potential	

Рассчитаем экономический эффект от внедрения данного мероприятия по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения, р.;

Пв – планируемый показатель выручки, р.;

Зр – затраты на мероприятие, р.;

Врп – выручка от реализации за отчетный период, р.

$$\text{Пв} = \text{Врп} + (\text{Врп} \cdot (\text{Прв}/100)), \quad (2)$$

где Пв – планируемый показатель выручки, р.;

Врп – выручка от реализации за отчетный период, р.;

Прв – планируемый прирост выручки за счёт внедрения мероприятия, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки после реализации мероприятия, заложив прирост результативности деятельности минимум в 4 % :

$$\begin{aligned} \text{Пв} &= 111\,756 + (111\,756 \cdot (4/100)) = \\ &= 116\,226,24 \text{ тыс. р.} \end{aligned}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения:

$$\begin{aligned} \mathcal{E} &= (116\,226,24 - 1800) - 111\,756 = \\ &= 2670,24 \text{ тыс. р.} \end{aligned}$$

Таким образом, как показали расчёты, экономический эффект от предлагаемого мероприятия положительный, так как затраты увеличат выручку на 2670,24 тыс. р.

Рассчитаем коэффициент экономической эффективности (Кэф.), который определяется соотношением экономического эф-

фекта, полученного в течение года, и затрат, обусловленных внедрением мероприятия:

$$\text{Кэф} = \mathcal{E} / \text{Зрб} \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятия, р.;

Зр – затраты на реализацию мероприятия, р.

$$\text{Кэф.} = 2670,24 / 1800 = 1,48.$$

Коэффициент, равный 1,48, означает, что каждый рубль, потраченный на предлагаемые мероприятия, принесёт компании 1,48 р. прибыли. Таким образом, Кэф. >1, это говорит о том, что затраты целесообразны и экономически выгодны для внедрения мероприятия в практику ООО «Торговая компания».

**Заключение.** В результате исследования выявлено, что руководство организации готово к изменению культуры и внедрению новых ценностей, что требует реформирования большинства сложившихся бизнес-процессов, системы взаимоотношений и коммуникаций. Очевидно, что для внедрения изменений требуется значительный промежуток времени, устойчивый кадровый потенциал, а также определённая структура управления. Кроме того, требуются финансовые средства на проведение различных мероприятий, способствующих закреплению новых ценностей и идентификации организации в новом формате. Предлагаемый перечень мероприятий окажет позитивное влияние на показатели социально-психологического, трудового климата организации, а также на показатели финансово-хозяйственной деятельности организации.

### Список литературы

1. Аббасова Э. Ш. Метафоры теории Гарета Моргана // Методы управления: команды, решения, консалтинг. Владимир: Владимир. филиал Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации, 2015. С. 60–62.
2. Гуськова Н. Д., Ерастова А. В., Ерастова В. П. Управление изменениями организационной культуры предприятия по материалам исследования организационной культуры ОАО «Саранский завод «Резинотехника» // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4. С. 52–57.
3. Гэлэгер Р. Душа организации М.: Добрая книга, 2006. 352 с.
4. Душарина Е. Ю. Соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 9. С. 78–80.
5. Инструмент OCAI. URL: [https://yandex.ru/search/?text=инструмент+ocai+предназначен+для+оценки+следующих+ключевых+измерений+организационной+культуры&lg=68&clid=2270455&win=564&src=suggest\\_T](https://yandex.ru/search/?text=инструмент+ocai+предназначен+для+оценки+следующих+ключевых+измерений+организационной+культуры&lg=68&clid=2270455&win=564&src=suggest_T) (дата обращения: 01.10.2022). Текст: электронный.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ., под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
7. Кобозева Е. М., Кузнецов С. М. Предметно-содержательные взаимосвязи понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» // Молодёжь и системная модернизация страны: сб. науч. ст. IV Междунар. науч. конф. студ. и молодых учёных (Курск, 21–22 мая 2019 г.). Курск: Юго-Запад. гос. ун-т, 2019. С. 250–254.

8. Методика: Изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин). URL: <https://hr-portal.ru/tool/metodika-izuchenie-motivacionnogo-profilya-lichnosti-sh-richi-i-p-martin> (дата обращения: 01.11.2022). Текст: электронный.
9. Милешин М. В. Организационная культура как метод коллективной мотивации // Инновационные технологии в образовании и науке: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 7 мая 2017 г.): в 2 т. Чебоксары: Интерактив плюс, 2017. Т. 1. С. 286–291.
10. Миронова Н. А. Корпоративная и организационная культура: история и понятие // Московский экономический журнал. 2019. № 7. С. 564–571.
11. Морган Г. Образы организации. М.: МИФ, 2008. 504 с.
12. Мубаракшина О. А., Марченко Н. В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации // Вестник Омского университета. 2017. № 1. С. 108–118.
13. Сайфиева Р. Р. Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности предприятия / Р. Р. Сайфиева, Л. А. Нигаматова // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. ст. XXXIII Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. (Пенза, 20 декабря 2019 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2019. Ч. 1. С. 86–88.
14. Теория мотивации Герцберга: как получить удовлетворение от работы. URL: <https://lifemotivation.online/motivation/teoriya-motivatsii-gertsberga> (дата обращения: 01.10.2022). Текст: электронный.
15. Тест оценки мотивации Герчикова. URL: <https://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-motivacii-gerchikova> (дата обращения: 01.10.2022). Текст: электронный.
16. Хэнди Ч. Время безрассудства / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
17. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. С. Жильцова; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2011. 336 с.
18. Щербаков А. В., Скудалова О. В. Организационная культура как фактор эффективности управления организацией // Вестник Тверского государственного университета. 2018. № 3. С. 99–105.
19. Daniel R. Denison. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1997. 296 p.

## References

1. Abbasova E. S. Metaphors of Gareth Morgan's Theory. Management methods: teams, solutions, consulting. Vladimir: Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2015. (In Rus.).
2. Guskova N. D., Erastova A. V., Erastova V. P. Management of changes in the organizational culture of the enterprise based on the materials of the study of the organizational culture of JSC "Saransk Plant "Rezinotekhnika"". Business. Education. Right, no. 4, pp. 52–57, 2020. (In Rus.).
3. Galager R. The soul of the organization / Richard Galager, trans. from English. Moscow: Good Book, 2006. (In Rus.).
4. Dusharina E. Yu. Correlation of the concepts of "corporate culture" and "organizational culture". Economics and Business: theory and practice, no. 9, pp. 78–80, 2019. (In Rus.).
5. The OCAI tool. Web. 01.10.2022. [https://yandex.ru/search/?text=инструмент+ocai+предназначен+для+оценки+следующих+ключевых+измерений+организационной+культуры&lr=68&clid=2270455&win=564&src=suggest\\_T](https://yandex.ru/search/?text=инструмент+ocai+предназначен+для+оценки+следующих+ключевых+измерений+организационной+культуры&lr=68&clid=2270455&win=564&src=suggest_T). (In Rus.).
6. Cameron K., Quinn R. Diagnostics and change of organizational culture. Saint Petersburg: Piter, 2001. (In Rus.).
7. Kobozeva E. M., Kuznetsov S. M. Substantive interrelations of the concepts "corporate culture" and "organizational culture". Youth and systemic modernization of the country: collection of scientific articles of the 4th International Scientific Conference of Students and Young Scientists, (Kursk, May 21–22, 2019). Kursk: South-Western State University, 2019. (In Rus.).
8. Methodology: The study of the motivational profile of the individual (Sh. Ritchie and P. Martin). Web. 01.11.2022. <https://hr-portal.ru/tool/metodika-izuchenie-motivacionnogo-profilya-lichnosti-sh-richi-i-p-martin>. (In Rus.).
9. Milesin M. V. Organizational culture as a method of collective motivation. Innovative technologies in education and science: materials of the International Scientific and Practical Conference (Cheboksary, May 7, 2017). Cheboksary: Interactive Plus, 2017. (In Rus.).
10. Mironova N. A. Corporate and organizational culture: history and concept. Moscow Economic Journal, no. 7, pp. 564–571, 2019. (In Rus.).
11. Morgan G. Images of the organization. Moscow: MYTH, 2008. (In Rus.).
12. Mubarakshina O. A., Marchenko N. V. The influence of organizational culture on the effectiveness of the organization. Bulletin of Omsk University, no. 1, pp. 108–118, 2017. (In Rus.).
13. Saifieva R. R., Nigmatova L. A. Corporate culture as a factor of enterprise competitiveness. Modern economy: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XXXIII International

Scientific and Practical Conference (Penza, December 20, 2019). Penza: Science and Education, 2019. (In Rus.).

14. Herzberg's Theory of Motivation: how to get satisfaction from work. Web. 01.10.2022. <https://lifemotivation.online/motivation/teoriya-motivatsii-gertsberga>. (In Rus.).

15. Gerchikov motivation assessment test. Web. 01.10.2022. <https://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-motivacii-gerchikova>. (In Rus.).

16. Handy Ch. The Time of recklessness. Saint Petersburg: Piter, 2001. (In Rus.).

17. Shane E. Organizational culture and leadership. Moscow: Piter, 2011. (In Rus.).

18. Scherbakov A. V., Skudalova O. V. Organizational culture as a factor of organization management efficiency. Bulletin of the Tver State University, no. 3, pp. 99–105, 2018. (In Rus.).

19. Daniel R. Denison. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1997. (In Eng.).

#### **Информация об авторе**

---

*Соловьева Марина Викторовна*, канд. экон. наук, доцент департамента менеджмента и инноваций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия; [msolovieva@fa.ru](mailto:msolovieva@fa.ru). Область научных интересов: менеджмент, корпоративная культура.

#### **Information about the author**

*Solovyova Marina V.*, candidate of economic sciences, associate professor, Management and Innovation department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; [msolovieva@fa.ru](mailto:msolovieva@fa.ru). Research interests: management, corporate culture.

#### **Для цитирования**

---

Соловьева М. В. Формирование корпоративной культуры организации как фактор повышения конкурентоспособности (на примере ООО «Торговая компания», г. Москва) // Вестник Забайкальского государственного университета. 2023. Т. 29, № 1. С. 104–120. DOI: 10.21209/2227-9245-2023-29-1-104-120.

#### **For citation**

Solovyova M. V. Formation of the corporate culture of the organization as a factor of increasing competitiveness (on the example of Ilc "Trading company", Moscow) // Transbaikal State University Journal. 2023. Vol. 29, no. 1. Pp. 104–120. DOI: 10.21209/2227-9245-2023-29-1-104-120.