

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА

А. В. Черепанов

Сибирский государственный университет водного транспорта,
Новосибирск, Россия

Я. Н. Поликарпова

Сибирский государственный университет водного транспорта,
Новосибирск, Россия

Актуализирована необходимость разработки новых подходов и методик, адаптации существующих вариантов для более глубокой диагностики организационных культур для субъектов (организаций) малого бизнеса. Предложен авторский вариант понимания сфер и видов организационной культуры, представлены результаты диагностики и графическое представление профиля организационной культуры субъектов малого бизнеса в сфере консалтинга, построенного на основе применения методики рамочной конструкции К. Камерона и Р. Куинна. Выделены специфические особенности организационной культуры субъектов малого бизнеса.

Ключевые слова: сферы и виды культур организации, диагностика организационной культуры, профиль организационной культуры предприятия малого бизнеса в сфере консалтинга, специфика организационной культуры.

Многие современные исследователи менеджмента при оценке успешности деятельности организации (бизнеса), ее конкурентоспособности на рынках все большее внимание обращают на организационную (корпоративную) культуру и качество человеческого капитала, которым располагает (управляет) организация, хотя относительно недавно считалось, что успешные организации должны соответствовать шести основным условиям:

1) наличие серьезных «барьеров входа», мешающих вхождению на их отраслевые рынки других организаций, вновь создаваемых или приходящих из других отраслей;

2) отсутствие (минимальное влияние) товаров-заменителей (субститутов);

3) крупная доля рынка, которая позволяет использовать «эффект масштаба» при инвестировании в собственные продукты;

4) «слабость» потребителей при приобретении товаров (услуг) у организаций-конкурентов;

5) сильное влияние организации на поставщиков при заключении договоров-поставок;

6) конкуренция среди участников отраслевого рынка [1].

Причина успешности организации, ее рыночной стоимости в настоящее время во многом определяется наличием «седьмого» фактора – ее сильной культуры (ценностей организации, человеческого и социального капитала и т. д.), которая присутствует во всех сферах деятельности организации, и ее функции реализуются во всех блоках системы управления организацией (маркетинг и продажи; научно-производственная подготовка производства; производство; управление персоналом; управление

финансами; управление инновациями; связи с общественностью; экономический потенциал) [2]. Воздействуя на каждый функциональный блок системы управления, организационная культура отражает идеологию управления конкретной организации и охватывает практически все сферы ее деятельности: разделяемые нормы и ценности в поведении персонала; ритуалы и традиции; верования и ожидания; устанавливаемые стандарты качества продукции; символы и т.д. [3].

Сильная организационная культура является основой стабильного развития организации. Объединяя работников в целостный механизм, сильная организационная культура обеспечивает рациональное использование ее человеческого капитала, побуждает работников к достижению организационных целей [4, с. 204].

В широком смысле для любой организации (для субъекта малого бизнеса, в особенности) организационная культура является: «клеем», объединяющим усилия индивидов (групп) внутри организации, которые инвестируют индивидуальный и групповой человеческий капитал в бизнес-процессы организации; механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества [5].

В нашем исследовании ставится задача более глубокого изучения организационных культур и человеческого капитала, влияющих на устойчивость развития и достижения стратегических целей организаций малого бизнеса. Для выбора подхода к исследованию организационной культуры следует выделить основные элементы. Однако разные

авторы по-разному их группируют. Например, И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев выделяют четыре сферы организационной культуры: экономическую, социально-психологическую, правовую, политическую [6, с. 26-27]. Каждая из этих сфер, в свою очередь, включает определенный набор элементов. По мнению авторов исследо-

вания, следует расширить перечень и выделять не четыре, а шесть сфер организационной культуры (добавляются технологическая и экологическая сферы). Сфера – это результат организационного поведения в соответствующем направлении. Авторский вариант сфер организационной культуры и ее составляющих представлен в таблице 1.

Таблица 1

Сферы и виды культур организации

Сферы культуры	Структура сферы культуры	Виды культуры	Содержание культуры, ее аспекты
1	2	3	4
Экономико-управленческая	Производство	Культура организации труда	Регламентация производственных процессов. Нормирование производственных процессов. Оплата и стимулирование результатов труда. Система управления качеством. Режимы труда и отдыха. Оплата труда
		Культура условий труда (рабочего места)	Санитарно-бытовые и санитарно-гигиенические условия труда. Эргономика. Охрана и безопасность труда. Содержание трудовых функций. Социальные гарантии и социальная защищенность работников
		Культура средств труда	Производительность и качество оборудования, его эстетика и престижность. Состояние и восстановление
	Потребление	Культура потребления	Принципы, методы, механизм
	Распределение	Культура распределения	Принципы, методы, механизм
	Обмен	Культура обмена	Принципы, методы, механизм
	Управление	Культура управления	Принятие и реализация управленческих решений, управленческий учет, стиль управления, школа управления, принципы, методы, лидерство, коммуникации
Социально-психологическая	Социально-трудовые отношения	Культура исполнителей	Отношения между коллегами: традиции, правила, нормы
		Культура руководителей	Отношения внутри управленческой команды: традиции, правила, нормы
		Культура взаимодействия на горизонтальном уровне	Отношения между звеньями и руководителями одного уровня: традиции, правила, нормы
		Культура взаимодействия по вертикали	Отношения между звеньями и руководителями разных уровней: традиции, правила, нормы
		Культура собственников	Отношения между мажоритарными и миноритарными акционерами, между собственниками и топ-менеджментом: традиции, правила, нормы
	Этика и эстетика	Этическая и эстетическая культура	Кодекс поведения, дресс-код, корпоративные цвета и другие артефакты организационной культуры
	Организационное поведение	Культура поведения	Мифы, легенды, образцы (модели) желательного поведения
	Коммуникации	Культура взаимодействия	Отношения с прямыми и косвенными заинтересованными сторонами (корпоративная социальная ответственность), средства и инструменты коммуникаций, язык, сленг, правила (принципы) коммуникаций
	Конфликты	Культура управления конфликтами	Предупреждение и разрешение конфликтов: межличностных, между личностью и группой, межгрупповых, внутриличностных
	Профессионализм	Профессиональная культура	Профессиональные компетенции и компетентность, образование, обучение и развитие сотрудников
	Деловая оценка труда	Культура оценивания вклада сотрудника	Методы и инструменты оценки, периодичность оценки, аттестация, взаимосвязь оценки и вознаграждения за труд, вовлеченность работников организации в процесс оценивания

1	2	3	4
Правовая	Правовая среда	Культура организационно-правового регламентирования	Локальные нормативные акты, СМК, порядок разрешения трудовых споров и конфликтов, обеспечение прав работников в соответствии с федеральным, региональным и отраслевым законодательством, исполнительская и иная дисциплина, ответственность за реализацию трудовых функций
		Культура распорядительного регламентирования	
		Культура справочно-информационного регламентирования	
		Дисциплинарная культура	
		Культура делопроизводства	Отношение к работе с документацией: традиции, правила, нормы
Политическая	Политическая среда	Политическая культура	Кадровая и социальная политика (внутренняя и внешняя), ее фактическая реализация
Технологическая	Технологическая среда	Культура технико-технологических процессов	Цифровая трансформация бизнес-процессов, использование новых материалов и технологий, внедрение новшеств и инноваций, интрапренерство
Экологическая	Экологическая среда	Экологическая культура	Экологические стандарты, их реализация: традиции, правила, нормы

Анализ и оценка состояния параметров организационной культуры вытекают из влияния факторов внешней среды (прямого и косвенного воздействия) и факторов внутренней среды. Анализ таких факторов на основе методов стратегического анализа дает более полное представление для диагностики организационной культуры, выбора методов и конкретных действий для достижения перспективного уровня в соответствии со стратегией развития организации. Наличие шести сфер культуры вытекают из ее открытости, сложности как системы и стратегического характера управления организационной культурой, независимо от ее размера, стадии жизненного цикла и вида деятельности. Необходимо в процессе диагностики организационных культур анализировать состояние и изменения во всех представленных сферах и элементах, т.к. они составляют единую целостную систему.

Все сферы и элементы организационной культуры взаимопроникают друг в друга, воздействуют и дополняют друг друга определенным содержанием, поэтому границы между ними достаточно размыты, образуют плавные переходы между собой. По мнению авторов статьи, такой вариант представления организационной культуры дает возможность собственникам и менеджерам малого бизнеса более широко взглянуть на управленческие процессы и переосмыслить традиционные взгляды, больше внимания в своей работе уделять разным аспектам культуры, которые формируют систему организационной культуры, то есть каждому элементу следует уделять особое внимание.

На подготовительном этапе процесса исследования для разработки методики диагностики организационной культуры, применимой для оценки рыночной стоимости компании, ставится задача проанализировать существующие подходы к изучению и оценке организационной культуры, ее человеческого капи-

тала и определиться с ограниченным числом методик для дальнейшей работы.

В настоящее время предлагаются различные методики и подходы для диагностики организационной культуры. Существующие варианты можно объединить в две группы: понимание культуры как системы элементов, доступных изменениям, и понимание организационной культуры (типологический, структурный подход) как корневой метафоры (аналитический подход). При разработке новых и адаптации существующих методик возможно объединение подходов (смешанный подход), а также использование сразу нескольких методик применительно к одному объекту [7]. Характеристика популярных методик диагностики организационных культур представлена в таблице 2.

При наличии достаточно большого разнообразия подходов и методик проблемой являются: выбор из имеющихся вариантов и его адаптация, отсутствие единства в понимании (определении) «веса» человеческого капитала организации, индивидуальных и групповых человеческих капиталов в организационной и субкультурах организаций. Сложностью является и то, что культура и ее человеческий капитал являются уникальными для каждой организации в силу особенностей состояния рынков, стадии развития организации, государственной политики и многих других моментов. Еще одной проблемной областью является отражение результатов этой оценки в отчетности (результатам исследований этого аспекта авторы планируют посвятить отдельную статью).

Кроме того, при адаптации той или иной выбранной методики (методик) диагностики организационной культуры, по мнению авторов статьи, следует более акцентированно выделять качество управления организационной культурой на основе соответствия модели управления (идеального состояния) и текущего состояния [13].

Методики диагностики организационной культуры

Методика диагностики организационной культуры	Содержание	Комментарий
Э. Шейн (клинический метод) [8]	В основе метода исследование трех уровней организационной культуры, имеющих строгую иерархию: артефакты, подповерхностный уровень (провозглашаемые ценности), нижний уровень (базовые представления). Культура организации – коллективные представления о ценностях – нижний уровень. Основной метод – общение с работниками с целью выявления их понимания культуры, востребованного организационного поведения	Основная сложность – глубина понимания культуры работниками организации. При диагностике нельзя прямолинейно опрашивать работников о параметрах культуры. Процесс исследования поступательный: от верхнего уровня артефактов – к нижнему на основе тщательного анализа
Ф. Харрис, Р. Моран [9]	Выделяются 10 базовых характеристик организационной культуры, находящихся во взаимосвязи между собой: ценности и нормы; коммуникационная система и язык общения; развитие и самореализация работника, мотивирование; особенности, связанные с приемом пищи и ее разнообразием; трудовая этика и мотивирование; взаимоотношения между работниками; осознание работником себя и своего места в организации; мировоззрение; внешний вид, одежда и представление себя на работе; отношение к использованию времени	Существует возможность преобразования качественных характеристик в количественные. Каждому элементу может быть дана качественная оценка в баллах на основе разработанных критериев, которые пропорционально могут увеличить (уменьшить) рыночную стоимость организации, т. е. преобразовать метафорический подход в типологический, дополнительно выделив и охарактеризовав
С. А. Липатов (метод шкальной оценки – МШО) [10]	Модель комплексной диагностики культуры включает разные метафорические методы оценки культуры, позволяющие понять сущность организации. МШО базируется на методе семантического дифференциала (СД). Он позволяет моделировать субъективное понимание пространств – отношение стимул/реакция, объясняет причины устоявшегося организационного поведения	Работник оценивает «вербальный стимул или реальный предмет по каждой из предложенных биполярных шкал, образованных прилагательными. На основании полученных оценок строится семантический профиль, отражающий специфику положения исследуемого объекта в субъективном пространстве значений»
Ч. Хэнди [11]	Автор различает четыре «идеологии» культуры: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности. Данный подход подразумевает согласование организационной культуры и структуры с другими переменными – люди, задачи, окружающая среда, технология	Анализ организационной культуры по данной методике осуществляется на основе вопросника. Оценка существующего и предпочтительного типов организационных культур осуществляется аналогично модели «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (OCAI). Вопросник может быть доработан с учетом специфики деятельности организации – субъекта малого бизнеса, вида деятельности
Модель DOCM Д. Денисона [12]	Четыре вектора оценки (внешний фокус, внутренний фокус, стабильность и гибкость), их сочетание определяет параметры диагностики (вовлеченность, взаимодействие, адаптивность, миссия). Используется специальный вопросник, результаты отражаются на круговой диаграмме, разбитой по секторам, на основе которых можно наглядно представить «площадь» – степень выраженности каждого параметра оценки	Легко может быть модернизирована (дополнена) для диагностики организаций различных сфер деятельности, имеет хорошее графическое представление результатов

На первом этапе исследования авторами планируется проводить диагностику по разным методикам (таблица 2), на втором этапе – разработать авторскую методику на основе органичного соединения элементов из различных методик и постоянного анализа деятельности девяти организаций малого бизнеса г. Новосибирска, которые определены как объекты наблюдений.

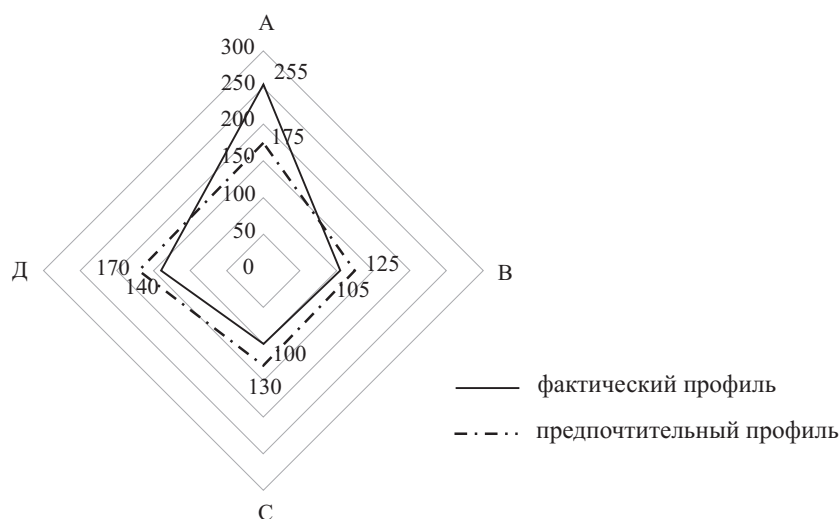
Исследование планируется проводить в течение длительного периода времени (2-3 лет) для получения более объективных результатов.

Далее представлены обобщенные результаты диагностики выделенных объектов наблюдения (9 организаций) по методике К. Камерона – Р. Куинна [14] (таблица 3, рисунок).

Обработка результатов анкетирования

Тип	Аспекты деятельности	Теперь	Предпочтительно
A1	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	40	30
A2	Общий стиль лидерства в организации представляет собой стремление помочь или научиться	40	30
A3	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	40	30
A4	Организацию связывает воедино преданность делу и взаимное доверие. Организация находится на высоком уровне	50	30
A5	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	40	25
A6	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	45	30
	ИТОГО	255	175
B1	Организация очень динамична и проникнута духом предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	30	20
B2	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	20	30
B3	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	20	20
B4	Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	10	20
B5	Организация акцентирует внимание на приобретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	20	25
B6	Организация определяет успех на базе обладания новой уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	5	10
	ИТОГО	105	125
C1	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение цели	20	30
C2	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	20	10
C3	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	10	20
C4	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа	10	20
C5	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	20	25
C6	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке	20	25
	ИТОГО	100	130
D1	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	10	20
D2	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	20	30
D3	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	20	20
D4	Организацию связывает воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	30	30
D5	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важны рентабельность, контроль и плавность изменения операций и процессов	30	35
D6	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	30	35
	ИТОГО	140	170
	ОБЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ	600	600

Диагностика организационной культуры на основе модели рамочной конструкции конкурирующих ценностей



Профиль организационной культуры организации малого бизнеса в сфере консалтинга

В книге К. Камерона и Р. Куинна представлены профили различных организаций, однако отсутствует графическое представление организационной культуры для субъектов малого бизнеса. Авторский графический вариант может являться дополнением к существующим отображениям и может использоваться в качестве базы для сравнительной оценки.

Выделяя специфику организационной культуры малого бизнеса, следует выделить несколько особенностей.

1. Основы организационной культуры, как правило, закладываются изначально основателями организации и формируются под сильным влиянием лидера-основателя, по сути, клановая составляющая всегда является более весомой как при оценке текущего состояния, так и желательного. В дальнейшем организационная культура развивается в процессе жизненного цикла организации, болезненно преодолевая кризисы роста. Культура как бы «догоняет» развитие организации и формируется, как следствие.

2. В настоящее время превалирует точка зрения, основанная на представлении, что стратегия определяет культуру. При реализации стратегии возникает необходимость в целенаправленном изменении организационного поведения работников, в некоторых случаях организационные изменения носят кардинальный характер. Но в организациях малого бизнеса во многих случаях вообще отсутствуют формализованные планы долгосрочного развития, их цель – получение прибыли в краткосрочной перспективе, а не устойчивое развитие. Отсутствие формализованных стратегий

определяет реактивное организационное поведение таких организаций на рынках, что влияет на частоту и характер организационных изменений: они происходят более часто, инициируются в большинстве случаев внезапными, случайными факторами. Культура целенаправленно не управляется, ее развитие во многом определяется ситуацией на рынках [15].

3. Культуры организации малого бизнеса всегда более рыночные по своей сути, гораздо быстрее воздействуют на поведение новых работников, которые становятся перед выбором принятия установившихся в организациях норм поведения или их отторжения в процессе адаптации, т.к. от работников требуется универсальность, более интенсивная деятельность, проявление инициативы, к чему часто не могут приспособиться люди из бюрократических (или других типов) культур, где ценятся другие качества работника, что ведет к более высокому уровню текучести персонала. Развитая рыночная составляющая обеспечивает существование таких организаций.

4. Особенность заключается в том, что большинство организаций малого бизнеса часто просто копируют внешние формы (артефакты) культуры у компаний-лидеров или других организаций, а не пытаются создавать уникальные элементы.

5. На тип организационной культуры влияют особенности и состояние отраслевого рынка труда (в нашем случае, рынка консалтинговых услуг), но для организаций малого бизнеса это влияние значительно более весомое, чем для крупных и средних организаций.

Литература

1. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. [Е. Калинина]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 714 с.
2. *Арутюнян А. К.* Анализ артефактов корпоративной культуры Сбербанка / В сборнике: Современный взгляд на будущее управленческой науки // Сборник трудов IV научно-практической конференции студентов и магистрантов факультета экономики и управления (отделение управления), посвященный 15-летию кафедры кадровой политики и управления персоналом (Новосибирск, 25 ноября 2018 г.). – Новосибирск: Новосибирский государственный аграрный университет, 2018. С. 12–14.
3. *Конакова О. В.* К вопросу влияния организационной культуры на деятельность компании // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). С. 62–67.
4. *Чижова Т. А.* Исследование вовлеченности персонала как характеристики организационной культуры / В сборнике: Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики // Сборник трудов Межрегиональной студенческой научно-практической конференции (Новосибирск, 3 апреля 2020 г.). – Новосибирск: Издательский центр «Золотой колос» Новосибирского государственного аграрного университета, 2020. С. 204–209.
5. *Колмыков М. А., Четверикова Н. А.* Организационная культура: учеб. пособие – Оренбург: Оренбургский гос. ун-т, 2020. – 144 с.
6. *Грошев И. В., Емельянов П. В., Юрьев В. М.* Организационная культура: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 289 с.
7. *Smircich L.* Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28, No. 3. PP. 339–358.
8. *Шейн Э. Г.* Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование: пер. с англ. [С. Жильцов, А. Чех]. – СПб. [и др.]: Питер, 2002. – 335 с.
9. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании: учеб. пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 624 с.
10. *Аксеновская Л. Н.* Практикум по ордерной диагностике организационной культуры: учеб. пособие. – Саратов: СГУ, 2016. – 147 с.
11. *Чередникова Л. Е.* Управление стратегическими изменениями: теоретические аспекты, методологические подходы и инструментарий. – Новосибирск: Сибирская акад. финансов и банковского дела, 2009. – 361 с.
12. *Балашов А. П., Непомнящий А. В.* Диагностика организационной культуры: монография. – Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2011. – 187 с.
13. *Черепанов А. В.* Модель управления организационной культурой // Сибирская финансовая школа. 2019. № 3 (134). С. 56–61.
14. *Камерон Ким С., Куинн Р. Э.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой. – СПб [и др.]: Питер, 2001. – 310 с.
15. *Чижова Т. А.* Особенности управления организационной культурой / В сборнике: Современный взгляд на будущее управленческой науки // Сборник трудов V научно-практической конференции студентов и магистрантов (Новосибирск, 11 ноября 2019 г.). – Новосибирск: Новосибирский государственный аграрный университет, 2019. С. 111–114.

Сведения об авторах

Черепанов Аркадий Владимирович – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности, ФБОУ ВО «Сибирский государственный университет водного транспорта», Новосибирск, Россия.
E-mail: arcandil@mail.ru

Поликарпова Яна Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности ФБОУ ВО «Сибирский государственный университет водного транспорта», Новосибирск, Россия.

RESEARCH OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF SMALL BUSINESS ENTITIES

A. Cherepanov

*Siberian State University of Water Transport,
Novosibirsk, Russia*

Ya. Polikarpova

*Siberian State University of Water Transport,
Novosibirsk, Russia*

The necessity of developing new approaches and techniques, adapting existing options for a deeper diagnosis of organizational cultures for small business entities (organizations) is actualized. The author's version of the understanding of the spheres and types of organizational culture is proposed, the results of diagnostics and a

graphical representation of the profile of the organizational culture of small businesses in the field of consulting, based on the application of the methodology of the framework design by K. Cameron and R. Quinn, are presented. The specific features of the organizational culture of small business entities are highlighted.

Keywords: spheres and types of organization cultures, diagnostics of organizational culture, profile of organizational culture of a small business enterprise in the field of consulting, specifics of organizational culture.

References

1. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoi-chivost'* [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability], Moscow: Alpina Business Books, 2005, 714 p.
2. Arutyunyan A. K. Analysis of artifacts of Sberbank's corporate culture, *Sovremennyi vzglyad na budushchee upravlencheskoi nauki* [A modern view of the future of management science], Proceedings of the IV scientific and practical conference of students and undergraduates of the Faculty of Economics and Management (Department of Management), dedicated to the 15th anniversary of the Department of Personnel Policy and Personnel Management (Novosibirsk, November 25, 2018), Novosibirsk: Novosibirskii gosudarstvennyi agrarnyi universitet, 2018, pp. 12-14.
3. Konakova O. V. On the issue of the influence of organizational culture on the company's activities, *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2015, No 1 (356), pp. 62-67.
4. Chizhova T. A. Research of personnel involvement as characteristics of organizational culture, *Innovatsionnoe razvitie regiona: integratsiya upravlencheskoi nauki i praktiki* [Innovative development of the region: integration of management science and practice], Proceedings of the Interregional Student Scientific and Practical Conference (Novosibirsk, April 3, 2020), Novosibirsk: Izdatel'skii tsentr "Zolotoi kolos" Novosibirskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta, Novosibirsk, 2020. C. 204-209.
5. Kolmykov M. A., Chetverikova N. A. *Organizatsionnaya kul'tura: ucheb. posobie* [Organizational culture: studies. Stipend], Orenburg: Orenburgskii gos. un-t, 2020, 144 p.
6. Groshev I. V., Emel'yanov P. V., Yur'ev V. M. *Organizatsionnaya kul'tura: ucheb. posobie* [Organizational culture: studies. Stipend], Moscow: UNITY-DANA, 2017, 288 p.
7. Smircich L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
8. Shane E. H. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo: Postroenie. Evolyutsiya. Sovershenstvovanie* [Organizational culture and Leadership. Construction, evolution, perfection], St. Petersburg [and others]: Piter, 2002, 335 p.
9. Solomanidina T. O. *Organizatsionnaya kul'tura kompanii: ucheb. posobie* [Organizational culture of the company: studies. Stipend], Moscow: NITs INFRA-M, 2017, 624 p.
10. Aksenovskaya L. N. *Praktikum po ordenoi diagnostike organizatsionnoi kul'tury: ucheb. posobie* [Workshop on the order diagnostics of organizational culture: studies. Stipend], Saratov: SGU, 2016, 147 p.
11. Cherednikova L. E. *Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami: teoreticheskie aspekty, metodologicheskie podkhody i instrumentarii* [Management of strategic changes: theoretical aspects, methodological approaches and tools], Novosibirsk: Sibirskaya akad. finansov i bankovskogo dela, 2009, 361 p.
12. Balashov A. P., Nepomnyashchii A. V. *Diagnostika organizatsionnoi kul'tury: monografiya* [Diagnostics of organizational culture: monograph], Novosibirsk: Sibirskii universitet potrebitel'skoi kooperatsii, 2011. 187 p.
13. Cherepanov A. V. Model of organizational culture management, *Sibirskaya finansovaya shkola*, No. 3 (134), 2019, pp. 56-61.
14. Kameron Kim S., Kuinn R. E. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnostics and change of organizational culture], Saint Petersburg and others: Piter, 2001. 310 p.
15. Chizhova T. A. Features of organizational culture management, *Sovremennyi vzglyad na budushchee upravlencheskoi nauki* [Modern view of the future of management science], Proceedings of the V scientific and practical conference of students and undergraduates (Novosibirsk, November 11, 2019), Novosibirsk: Novosibirskii gosudarstvennyi agrarnyi universitet, Novosibirsk, 2019, pp. 111-114.

About the authors

Arkadii V. Cherepanov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Business Economics, Siberian State University of Water Transport, Novosibirsk, Russia.
E-mail: arcandil@mail.ru

Yana N. Polikarpova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Business Economics, Siberian State University of Water Transport, Novosibirsk, Russia.