

УДК: 005.32:631

КОНДРАТЬЕВ ПЕТР НИКОЛАЕВИЧ

к.э.н., доцент кафедры «Экономика, менеджмент и торговое дело»
ФГБОУ ВО Великолукская ГСХА,
e-mail: peter_vgsha@mail.ru

СОЛОВЬЕВА МАРГАРИТА ВЛАДИМИРОВНА

к.с.-х.н., доцент, доцент кафедры «Селекция,
семеноводство и технология производства продукции растениеводства»
ФГБОУ ВО Великолукская ГСХА,
e-mail: zem@vgsa.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-04-77-85

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

Аннотация. *Цель работы.* В статье дается авторское определение понятия «корпоративная (организационная) культура» и раскрывается его сущность. На примере предприятия сферы АПК проведена диагностика корпоративной культуры и предложены рекомендации по ее развитию. **Метод или методология проведения работы.** Проведен анализ финансовых результатов деятельности ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» за 2015–2018 годы. Диагностика корпоративной культуры осуществлялась с помощью нескольких методик: методика Д. Денисона, методика «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куинна. **Результаты.** Корпоративная (организационная) культура представляет собой нематериальный элемент внутренней организационной среды. Она включает в себя целый ряд компонентов, разделяемых каждым сотрудником и придающих организации отличный и уникальный образ: элементы, являющиеся частью системы взглядов собственников организации; корпоративная символика; праздничные события и памятные даты; некоторые элементы коммуникационной политики. В современных рыночных условиях корпоративную культуру можно рассматривать как фактор повышения конкурентоспособности организации АПК. Сведения, полученные в результате диагностики корпоративной культуры, могут показать необходимость ее совершенствования. Основой развития корпоративной культуры выступает Кодекс корпоративной культуры и профессиональной этики, регламентирующий документ, имеющий четкую структуру и регулирующий поведение персонала. **Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть использованы непосредственно в деятельности ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ», а также при проведении анализа корпоративной культуры других предприятий АПК. Также они могут применяться в учебном процессе при преподавании и обучении по курсу «Менеджмент». **Выводы.** Роль и значимость корпоративной культуры как связующего элемента между составляющими внутренней среды, а также между организацией АПК и ее деловым окружением будут только возрастать. Постоянное внедрение инноваций в управленческую деятельность организаций АПК, в частности формирование особого типа корпоративной культуры, усилит необходимость постоянного поиска внутренних резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов и деятельности в целом.

Ключевые слова: корпоративная культура, организация, АПК, управление персоналом.

KONDRATYEV PETER NIKOLAEVICH

Ph. D. in Economics, Federal State Budgetary Educational Institution
of Higher Education "Velikiye Luki State Agricultural Academy",
e-mail: peter_vgsha@mail.ru

SOLOVIEVA MARGARITA VLADIMIROVNA

*Ph. D. in Agricultural Sciences, Associate Professor Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Velikiye Luki State Agricultural Academy",
e-mail: zem@vgsa.ru*

CORPORATE CULTURE AS AN ESSENTIAL ELEMENT MANAGEMENT SYSTEMS AT AGRIBUSINESS ENTERPRISES

Abstract. Purpose of work. The article gives the author's definition of the concept of "corporate (organizational) culture" and reveals its essence. On the example of an agribusiness enterprise, the diagnostics of corporate culture was carried out and recommendations for its development were offered. **Method or methodology of the work.** The analysis of financial results of JSC VELIKOLUKSKY meat processing PLANT for 2015-2018 is carried out. Diagnostics of corporate culture was carried out using several methods: the method of D. Denison, the method of "framework construction of competing values" by K. Cameron and R. Quinn. **Results.** Corporate (organizational) culture is an intangible element of the internal organizational environment. It includes a number of components that are shared by each employee and give the organization a distinctive and unique image: elements that are part of the system of views of the organization's owners; corporate symbols; festive events and memorable dates; and some elements of communication policy. In modern market conditions, corporate culture can be considered as a factor in increasing the competitiveness of an agribusiness organization. The information obtained as a result of diagnostics of corporate culture can show the need for its improvement. The basis for the development of corporate culture is the Code of corporate culture and professional ethics, a regulatory document that has a clear structure and regulates the behavior of personnel. **Scope of the results.** The results of the research can be used directly in the activities of JSC VELIKOLUKSKY meat processing PLANT, as well as in the analysis of the corporate culture of other agricultural enterprises. They can also be used in the educational process when teaching and learning on the course "Management". **Conclusions.** The role and significance of corporate culture as a connecting element between the components of the internal environment, as well as between the agribusiness organization and its business environment will only increase. Constant introduction of innovations in the management activities of agribusiness organizations, in particular the formation of a special type of corporate culture, will strengthen the need to constantly search for internal reserves to improve the efficiency of labor resources and activities in General.

Keywords: corporate culture, organization, agribusiness, personnel management.

Введение. В условиях жесткой конкуренции на рынке и стремительного появления новых технологий персонал выступает в качестве одного из главных факторов, определяющих эффективность текущей работы и долгосрочный успех организаций АПК. Между тем менеджмент многих организаций не в состоянии эффективно использовать потенциал своих сотрудников. Применяемые им методы управления персоналом не способны обеспечить необходимого уровня производительности, качества и количества выпускаемой продукции, эффективности всей работы организации. Кроме того, они не удовлетворяют и самих сотрудников. Возможная причина заключается в том, что менеджмент предпочитает современным технологиям управления человеческими ресурсами традиционные, которые, как правило, не учитывают возрастающую роль личности работника, его мотивационные установки и стремления, а также межличностные отношения и социальные процессы, протекающие внутри трудового коллектива.

Производительность труда работников в большинстве организаций АПК зависит от сформированной мотивационной системы, которая призвана направлять потенциал работников в соответствии с организационными целями и задачами. В настоящее время в качестве средства управления и рычага мотивации рассматривается и организационная (корпоративная) культура.

В статье анализируется понятие корпоративной культуры как важнейшего элемента внутренней организационной среды, рассматривается ее текущее состояние в организации АПК, предлагаются основные направления по ее улучшению.

Методы исследования. С точки зрения системного подхода любая организация АПК рассматривается как сложная социально-экономическая система, открытая для постоянного взаи-

модействия с рыночной средой. Успешная адаптация и быстрая интеграция во внешнюю среду возможны благодаря грамотному управлению элементами, составляющими внутреннюю среду предприятия АПК (трудоустройство персонала, материальные потоки, финансовые ресурсы, производственные процессы, технологии и др.). Некоторые из представленных элементов могут выступать основным конкурентным преимуществом. В последнее время все чаще к ключевым факторам повышения производительности труда относят корпоративную (организационную) культуру.

Несмотря на то, что в современной управленческой теории и практике данное понятие используется достаточно давно, универсального определения ему не существует, к тому же имеет место быть тенденция постепенного его наполнения содержанием. Так, профессор Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета А.Н. Асаул определил организационную культуру как многофакторную субстанцию [19].

С нашей точки зрения, корпоративная культура представляет собой нематериальный актив, являющийся одним из обязательных элементов внутренней организационной среды и включающий в себя целый ряд компонентов, разделяемых каждым сотрудником и придающих предприятию АПК отличительный и уникальный образ.

Американский профессор менеджмента, заслуженный работник Школы глобального менеджмента Thunderbird, Роберт Моран выделил 10 элементов, формирующих корпоративную культуру конкретной организации [3].

В то же время Ричард Дафт, профессор Школы менеджмента Университета Vanderbilt, рассматривает не элементы, а уровни корпоративной культуры, выделяя при этом внешний (видимый) и внутренний (невидимый) уровни [9].

Сергей Александрович Шапиро, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Академии труда и социальных отношений выделил пять основных элементов корпоративной культуры: символы, предания, герои, девизы, церемонии [20].

Как видно, вопрос касательно структуры корпоративной культуры также остается открытым. Ввиду того, что для каждого конкретного предприятия АПК набор элементов, составляющих корпоративную культуру, может сильно варьироваться, считаем необходимым укрупнить их в несколько групп:

1) Элементы, являющиеся частью системы взглядов собственников организации:

- миссия – лаконичная формулировка причины существования и предназначения организации, отражающая реалистичность и серьезность целей собственников;
- философия – совокупность ценностей, принципов, традиций, норм и правил, которые воспринимаются сотрудниками организации как обязательные и обеспечивают сплоченность и единство всего коллектива;
- история создания и развития.

2) Корпоративная символика (логотип, слоган, форменная одежда, гимн, цвета, используемые при оформлении помещений и зданий, официального сайта, во внешнем виде сотрудников, продукции и др.), формирующая особый фирменный стиль и определяющая репутацию предприятия АПК.

3) Праздничные события и памятные даты, которые отмечаются всеми сотрудниками организации. Инициированное и организованное руководством праздничное мероприятие играет важную роль как в жизни коллектива, выступая при этом нематериальным способом мотивации сотрудников и элементом тимбилдинга, так и в укреплении партнерских отношений, установлении новых деловых контактов.

4) Некоторые элементы коммуникационной политики организации, включая формы взаимоотношений между сотрудниками, стиль общения, профессиональный жаргон, используемый в основном в неформальном общении специалистов на профессиональные темы, и др.

Некоторые из этих элементов могут быть официально (документально) оформленными или быть негласными. Одним из регламентирующих документов является Кодекс корпоративной культуры, который может содержать основные правила и нормы поведения сотрудников, положения касательно рабочего времени и времени отдыха, требования организации к сотрудникам, информацию о вознаграждении, внутренней ротации и др. [6].

Кроме этого, отдельные положения, касающиеся корпоративной культуры, могут быть пред-

ставлены в Кодексе деловой этики, Уставе организации, правилах внутреннего трудового распорядка и иных документах.

Корпоративной культуре, так же как и остальным элементам внутренней организационной среды, свойственна изменчивость. Отдельные ее составляющие создаются на протяжении длительного времени. При этом особая роль в их активном формировании должна принадлежать не только высшему руководству, но и менеджерам любого уровня. Всему аппарату менеджмента следует участвовать в воспитании преданности сотрудников интересам, правилам, принципам и этическим нормам организации, а также развивать у них желание отстаивать корпоративные интересы при взаимодействии с клиентами и партнерами.

В ходе управления корпоративной культурой могут решаться такие вопросы, как ее укрепление, изменение отдельных элементов или полное обновление. Формирование новой корпоративной культуры является достаточно сложным решением, которое принимается в случае, если наблюдается открытое неприятие большей частью коллектива текущих ценностей и принципов либо она не соответствует новым целям. Эти и другие негативные моменты могут быть выявлены при помощи предварительной диагностики, которая может осуществляться с помощью различных методов.

С нашей точки зрения, при составлении портрета сложившейся корпоративной культуры в организациях АПК может быть применена методика Д. Денисона, которая позволит выявить сильные и слабые стороны, а также понять, какое влияние корпоративная культура может оказать на результативность работы организации [2].

Для определения типа сложившейся в организации АПК корпоративной культуры считаем целесообразным применять методику «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей», разработанную К. Камероном и Р. Куинном [1].

В качестве объекта исследования выступил ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ». Это крупнейшее мясоперерабатывающее предприятие на Северо-Западе РФ, являющееся в настоящее время одним из структурных элементов Великолукского агропромышленного холдинга. Основным видом деятельности организации является «Производство соленого, вареного, запеченного, копченого, вяленого и прочего мяса» (код по ОКВЭД – 10.13.1). В настоящее время мясокомбинат имеет собственную, аттестованную по системе ГОСТ Р лабораторию, что позволяет осуществлять полный контроль качества на всех этапах производства. ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» выпускает широкий спектр продукции, насчитывающий свыше 300 наименований (колбасы, сосиски, сардельки, деликатесы из мяса и птицы, паштеты, зельцы и др.) [7]. Показатели, характеризующие финансовую деятельность организации за 2015–2018 годы, приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Динамика показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность
ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ», тыс. руб.**

Наименование показателя	Год			
	2015	2016	2017	2018
Выручка	15 737 304	17 249 750	23 971 741	24 125 763
Себестоимость продаж	(13 046 518)	(14 405 818)	(20 452 552)	(20 218 058)
Валовая прибыль (убыток)	2 690 786	2 843 932	3 519 189	3 907 705
Коммерческие расходы	(2 127 416)	(2 425 077)	(1 977 133)	(3 190 678)
Управленческие расходы	(125 753)	(161 819)	(205 567)	(309 134)
Прибыль (убыток) от продаж	437 617	257 036	1 336 489	407 893
Проценты к получению	7 875	24 418	21 571	3 712
Проценты к уплате	(55 092)	(12 273)	(61)	(5 092)
Прочие доходы	2 878 780	2 126 241	1 095 557	2 019 604
Прочие расходы	(4 570 451)	(1 588 318)	(1 083 608)	(2 871 167)
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1 301 271)	807 104	1 369 948	(445 050)
Чистая прибыль (убыток)	(1 104 722)	807 104	1 242 661	(410 692)

Как видно из данных таблицы 1, годовая выручка за рассматриваемый период выросла на 53,3 %, причем рост наблюдался в течение всех четырех лет. За 2018 год прибыль от продаж составила 407 893 тыс. руб., что меньше в 3,3 раза аналогичного показателя 2017 года, хотя более глубокий анализ динамики на основе линейного тренда указывает на рост финансового результата от продаж в течение четырехлетнего периода. В 2018 году рентабельность продаж по величине прибыли от продаж составила 1,7 % при нормальном значении для данной отрасли 4 %. Наибольшее значение показателя (5,6 %) пришлось на 2017 год.

В ходе проведения исследования корпоративной культуры были использованы различные методы, в том числе анкетирование. Охват респондентов составил 100 сотрудников мясокомбината, из которых 10 работников офиса, 70 работников производства и 20 водителей. Им было предложено заполнить несколько анкет.

Первая анкета состояла из десяти утверждений, которые требовалось оценить по 10-балльной шкале:

1. Наличие строгих правил и инструкций поведения работников.
2. Достаточно отрегулированная система заработной платы.
3. Принятие своевременных и эффективных решений.
4. Отсутствие перебоев в получении информации.
5. Высокий уровень взаимоотношения работников с руководством.
6. Проявление внимания к индивидуальным различиям работников.
7. Конструктивное разрешение конфликтных ситуаций.
8. Поощрение служебного рвения.
9. Налажены деловые коммуникации.
10. Взаимное уважение и гармония в отношениях между работниками.

В целом респонденты дали высокие оценки (рис. 1), при этом наименьшее количество баллов пришлось на восьмой вопрос.

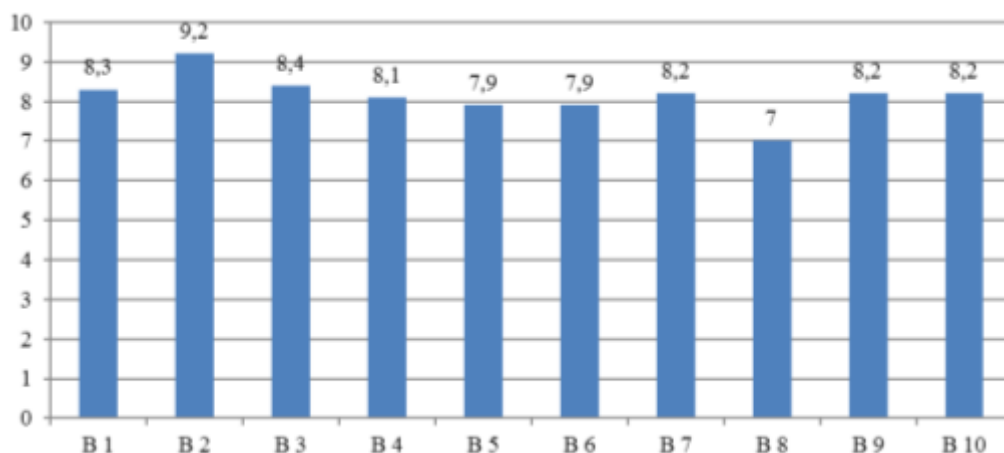


Рис. 1. Результаты проведенного опроса сотрудников организации (с использованием первой анкеты).

Второе анкетирование было проведено по методике Д. Денисона, респондентам предлагалось ответить на 60 вопросов, ответами на которые выступили оценки по пятибалльной шкале. Полученные результаты варьировались в диапазоне от 3,8 до 4,1 (рис. 2).

Результаты проведенного исследования подчеркивают склонность менеджмента к принятию рискованных решений; четкое представление о целях и направлениях; высокую степень согласованности, координации и интеграции; формирование командного духа через сотрудничество и применение групповых организационных форм для повышения уровня вовлеченности персонала, уважение ко всем членам коллектива, признание личного вклада каждого сотрудника.

В основу третьей анкеты легла методика Камерона-Куинна [4]. В задачу респондентов входило ознакомиться с четырьмя утверждениями, распределенными по шести блокам, и распределить 100 баллов между 3–4, которые характеризуют в большей степени текущее положение дел в организации. Полученные при обработке анкет результаты представлены на рисунке 3.



Рис. 2. Результаты проведенного опроса сотрудников организации (с использованием второй анкеты).

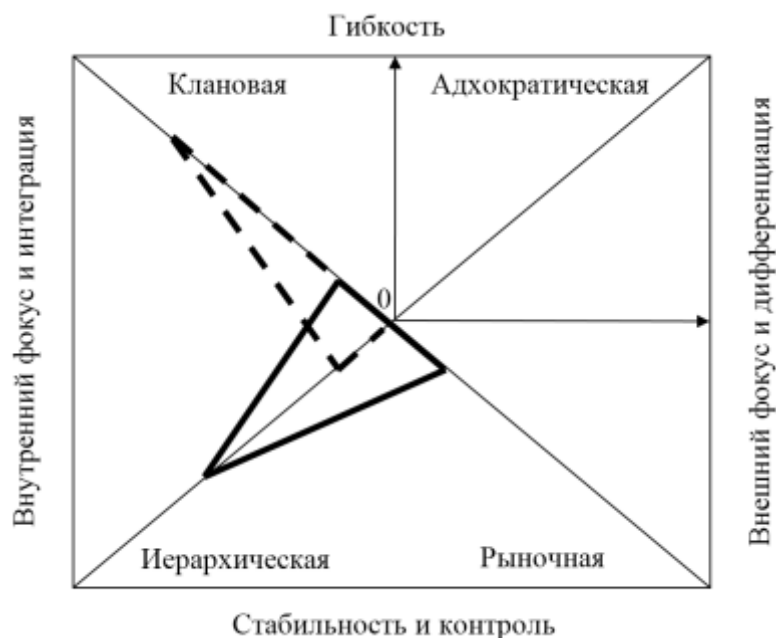


Рис. 3. Профиль корпоративной культуры ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ».

Как видно из полученных данных, в настоящее время организация сочетает в себе черты рыночной, иерархической и клановой, с преобладанием иерархической корпоративной культуры. Между тем корпоративная культура в настоящий момент не воспринимается как неотъемлемая часть успешного развития данной организации.

В этой связи нами было предложено разработать и внедрить Кодекс корпоративной культуры и профессиональной этики, который бы официально закреплял правила, принципы и подходы к выполнению работ, формы отношений и др., в соответствии с которыми все сотрудники ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» независимо от их должности должны осуществлять свою деятельность.

Согласно общим рекомендациям, Кодекс корпоративной культуры не должен включать каких-то подробных инструкций, а лишь устанавливать положения, следование которым способно привести к сплоченности персонала и совместному решению организационных проблем [8]. С нашей точки зрения, он должен включать в себя следующие разделы:

- общие положения (нормативные ссылки, основные определения, сферы применения и

др.);

- основы корпоративной этики организации (миссия организации; основные цели и задачи деятельности; ценностные ориентиры, направленные на развитие полноценных отношений в трудовом коллективе; этические принципы и др.);

- правила коммуникации на рабочем месте (отношения между сотрудниками, предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций, проведение деловых встреч и собраний, общение посредством телефона, электронной почты и др.);

- фирменный стиль (внешний вид сотрудников);

- заключительные положения (включая механизмы внедрения кодекса).

Также руководству ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» необходимо сформировать универсальную модель поведения сотрудников, включающую единый набор ценностей для каждого. С нашей точки зрения, основополагающими ценностями в настоящее время должны стать непрерывное развитие, преданность делу, энтузиазм, доведение дел до конца, честность, клиентоориентированный подход во всем, открытость и доброжелательность, уважение к традициям и др.

Успешному внедрению кодекса корпоративной культуры будут способствовать грамотные действия управляющего персонала, включающие информирование персонала и разъяснение основных положений, направление усилий по внедрению в сознание каждого сотрудника важности придерживаться и ориентироваться на них. Отчасти этому могут способствовать проведение внутриорганизационных семинаров для сотрудников, на которых могут быть разъяснены и даны ответы на интересующие их вопросы, а также проанализирована реакция на новую информацию и изменения в деятельности организации.

Руководство ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» признает трудовые заслуги коллектива посредством хорошо организованного совместного досуга сотрудников. В качестве основных мероприятий, проводимых в организации, можно выделить следующие: Новый год, Международный женский день, День защитника Отечества, день рождения организации, День работников сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности. Вместе с этим считаем, что руководству организации следует уделить внимание здоровому образу жизни персонала. Для этого может быть организовано, например, посещение работниками бассейна учебно-спортивного комплекса ФГБОУ ВО «ВЛГАФК». В случае, если организация будет оплачивать треть стоимости месячного абонемента, то годовые затраты при условии посещения бассейна 1 000 работниками составят 600 тыс. рублей.

Результаты. Корпоративную (организационную) культуру в настоящее время следует рассматривать в качестве решающего фактора повышения эффективности деятельности организации АПК. Она представляет собой нематериальный элемент внутренней организационной среды и включает в себя целый ряд компонентов, разделяемых каждым сотрудником и придающих организации отличительный и уникальный образ. Укрупненный набор элементов, составляющих корпоративную культуру любой организации, может быть представлен следующим образом: элементы, являющиеся частью системы взглядов собственников организации (миссия, философия, история создания и развития); корпоративная символика; праздничные события и памятные даты; некоторые элементы коммуникационной политики организации.

В современных рыночных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью и неопределенностью, любая организация АПК должна совершенствовать свою корпоративную культуру. Ее диагностика может быть осуществлена с помощью следующих методик: методика Д. Денисона, позволяющая выявить сильные и слабые стороны, а также понять, какое влияние корпоративная культура может оказать на результативность работы организации; методика Камерона-Куинна, предназначенная для определения типа сложившейся в организации корпоративной культуры.

На основе обобщенной методики была осуществлена диагностика корпоративной культуры посредством анкетирования работников ОАО «ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ». В ходе анализа выявлена необходимость ее официального оформления. В качестве основного инструмента, регламентирующего организационную культуру, должен рассматриваться кодекс корпоративной культуры и профессиональной этики, имеющий четкую структуру.

Стоит отметить, что в основе формирования организационной культуры не должны лежать

принципы власти. Ведь в таком случае не получится создать рабочую атмосферу, которая способствовала бы раскрытию творческого потенциала сотрудников, развитию их вовлеченности и энтузиазма, а также мотивировала бы их на достижение организационных целей и разработку предложений по совершенствованию деятельности. Основу корпоративной культуры должен составлять универсальный набор ценностей, воспринимаемый каждым сотрудником.

Выводы. Роль и значимость корпоративной культуры как связующего элемента между составляющими внутренней среды, а также между организацией АПК и ее деловым окружением будут только возрастать. Постоянное внедрение инноваций в управленческую деятельность организаций АПК, в частности формирование особого типа корпоративной культуры, усилит необходимость постоянного поиска внутренних резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов и деятельности в целом.

Литература

1. Cameron K. S. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Third edition. San-Francisco: Jossey-Bass, 2011.
2. Denison D. *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy* / D. Denison, R. Hooijberg, N. Lane, C. Lief. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
3. Harris P. R. *Managing Cultural Differences* / P. R. Harris, R. T. Moran. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.
4. Heritage B. *Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument* / B. Heritage, C. Pollock, L. Roberts // PLoS ONE. 2014. No. 9(3).
5. Shonubi A. O. *The Effect of Organisational Culture on Organisational Economic Performance* / A. O. Shonubi, A. A. Akintaro // *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*. 2016. No. 1.
6. Артюхина Л. В. Корпоративный кодекс – инструмент развития организационной культуры / Л. В. Артюхина // *Социально-гуманитарные знания*. – 2012. – №2. – С. 290–296.
7. Великолукский мясокомбинат [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vlmc.spb.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.
8. Внедрение корпоративной культуры [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65890-qq-16-m2-vnedrenie-korporativnoy-kultury>, свободный. – Загл. с экрана.
9. Дафт Р. Л. *Менеджмент* / Ричард Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 863 с.
10. Дейнека А. В. *Управление персоналом организации* / А. В. Дейнека. М.: Дашков и К°, 2017. – 288 с.
11. Козлов А. В. *Корпоративная культура – фактор повышения эффективности деятельности организации* / А. В. Козлов, Г. А. Шишкова // *Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций*. – 2011. – № 5. – С. 36–40. – № 6. – С. 37–39.
12. Кондратьев П. Н. *Инновационные подходы к процессу управления персоналом на предприятии АПК* / П. Н. Кондратьев // *Научный вклад академии в развитие региона: материалы Международной научно-практической конференции*. – Великие Луки: РИО ВГСХА, 2017. – С. 102–110.
13. Коротков Э. М. *Менеджмент* / Э.М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 640 с.
14. *Корпоративная культура в современной экономике России* / К. А. Багриновский [и др.] // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2004. – № 2. – С. 59–64.
15. Могутнова Н. Н. *Корпоративная культура: понятие, подходы* / Н. Н. Могутнова // *Социс*. – 2005. – № 4. – С. 130–136.
16. *Организационное поведение* / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 301 с.
17. Рогожина А. В. *Структурные изменения в компании: как преобразовать корпоративную культуру и сохранить человеческий капитал?* / А. В. Рогожина // *Банковское дело*. – 2012. – № 7. – С. 64–68.
18. Семенов А. К. *Психология и этика менеджмента и бизнеса* / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2016. – 276 с.
19. *Управление организационными нововведениями* / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мецержков, И. Р. Шегельман. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 286 с.
20. Шапиро С. А. *Социально-экономические механизмы роста эффективности труда работников организации* / С. А. Шапиро. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 218 с.

References:

1. Cameron K. S. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Third edition. San-Francisco: Jossey-Bass, 2011.
2. Denison D. *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy* / D. Denison, R. Hooijberg, N. Lane, C. Lief. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
3. Harris P. R. *Managing Cultural Differences* / P. R. Harris, R. T. Moran. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.
4. Heritage B. *Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument* / B. Heritage, C. Pollock, L. Roberts // PLoS ONE. 2014. No. 9(3).
5. Shonubi A. O. *The Effect of Organisational Culture on Organisational Economic Performance* / A. O. Shonubi, A. A. Akintaro // *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*. 2016. No. 1.

6. Artyuhina L. V. *Korporativnyj kodeks – instrument razvitiya organizacionnoj kul'tury* / L. V. Artyuhina // *Social'no-gumanitarnye znaniya*. – 2012. – №2. – S. 290–296.
7. *Velikolukskij myasokombinat [Elektronnyj resurs]*. Rezhim dostupa: <http://www.vlmc.spb.ru/>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
8. *Vnedrenie korporativnoj kul'tury [Elektronnyj resurs]*. Rezhim dostupa: <https://www.hr-director.ru/article/65890-qqq-16-m2-vnedrenie-korporativnoj-kul'tury>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
9. Daft R. L. *Menedzhment* / Richard L. Daft. – SPb.: Piter, 2012. – 863 s.
10. Dejneka A. V. *Upravlenie personalom organizacii* / A. V. Dejneka. M.: Dashkov i K^o, 2017. – 288 s.
11. Kozlov A. V. *Korporativnaya kul'tura – faktor povysheniya effektivnosti deyatel'nosti organizacii* / A. V. Kozlov, G. A. SHishkova // *Vestnik kadrovoj politiki, agrarnogo obrazovaniya i innovacij*. – 2011. – № 5. – S. 36–40. – № 6. – S. 37–39.
12. Kondrat'ev P. N. *Innovacionnye podhody k processu upravleniya personalom na predpriyatii APK* / P. N. Kondrat'ev // *Nauchnyj vklad akademii v razvitie regiona: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. – Velikie Luki: RIO VGSKHA, 2017. – S. 102–110.
13. Korotkov E. M. *Menedzhment* / E.M. Korotkov. – M.: Izdatel'stvo YUrajt, 2019. – 640 s.
14. *Korporativnaya kul'tura v sovremennoj ekonomike Rossii* / K. A. Bagrinovskij [i dr.] // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. – 2004. – № 2. – S. 59–64.
15. Mogutnova N. N. *Korporativnaya kul'tura: ponyatie, podhody* / N. N. Mogutnova // *Socis*. – 2005. – № 4. – S. 130–136.
16. *Organizacionnoe povedenie* / G. R. Latfullin [i dr.]; pod red. G. R. Latfullina, O. N. Gromovoj, A. V. Rajchenko. – M.: Izdatel'stvo YUrajt, 2019. – 301 s.
17. Rogozhina A. V. *Strukturnye izmeneniya v kompanii: kak preobrazovat' korporativnuyu kul'turu i sohranit' chelovecheskij kapital?* / A. V. Rogozhina // *Bankovskoe delo*. – 2012. – № 7. – S. 64–68.
18. Semenov A. K. *Psihologiya i etika menedzhmenta i biznesa* / A. K. Semenov, E. L. Maslova. – M.: Dashkov i K, 2016. – 276 s.
19. *Upravlenie organizacionnymi novovvedeniyami* / A. N. Asaul, M. A. Asaul, I. G. Meshcheryakov, I. R. SHe-gel'man. – M.: Izdatel'stvo YUrajt, 2020. – 286 s.
20. SHapiro S. A. *Social'no-ekonomicheskie mekhanizmy rosta effektivnosti truda rabotnikov organizacii* / S. A. SHapiro. – M.: Berlin: Direkt-Media, 2018. – 218 s.