

УДК 005.1

---

## МОДЕРНИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

---

**Родин Олег Александрович**, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: oa-rafael@mail.ru

*Цель:* статья посвящена анализу проблематики системного совершенствования и модернизации организационной культуры путем последовательного проектирования, развития и обогащения основных ее уровней с использованием современного метода корпоративных «дорожных карт». *Обсуждение:* в последние годы научным вопросам преобразования и трансформации культуры компании уделяется значительное внимание, однако данные разработки, как правило, ограничиваются общими рассуждениями, не содержат конкретных, наглядных пошаговых методик и технологий. Кроме того, сама концептуализация проблем управления оргкультурой обычно строится вокруг поверхностных ее аспектов без анализа возможности фундаментального переформатирования всей подсознательной «матрицы» глубинного мировоззрения персонала. Также многие исследователи впадают здесь в излишний радикализм, призывая к быстрым и «революционным» переменам, игнорируя при этом качественную преемственность культуры и «эволюционность» ее преобразования. В процессе проектирования и внедрения таких организационных изменений пока ещё недостаточно используется современный инструментарий менеджмента, в частности, метод корпоративных «дорожных карт». *Результат:* автором представлено свое развернутое видение данной проблематики, а также предложена и подробно описана оригинальная методическая модель модернизации (построения эффективной системы управления развитием) культуры на предприятии, отличающаяся гибкостью, вариативностью, минимизацией «шоков» и рисков, что делает ее особенно актуальной в парадигме «постковидной» цифровой экономики.

**Ключевые слова:** организационная культура, менеджмент, управленческая система, модернизация, «дорожная карта», пандемия, подсознание персонала.

**DOI:** 10.17308/meps.2021.7/2638

## **Введение**

«Пандемическая революция» и сложная драматургия антивирусной России очерчивают необходимость существенного расширения и обновления стратегических горизонтов ее развития, «оживления» всей парадигмы дальнейшего пути страны на фоне изменившегося глобального и локального контекста. Новый «Цифровой Век», пришедший на смену «Железному», «Серебряному» и «Золотому», оказался коварным (и ковидным), суровым, а также весьма щедрым на «черных лебедей» – неожиданные и неприятные сюрпризы.

В этой связи отечественный бизнес сегодня, как никогда, нуждается в постепенной «кристаллизации» новой осмысленной и честной ценностной «матрице», которую еще предстоит «выстрадать» и выстроить (либо достроить) по результатам прохождения многочисленных «стресс-тестов» (как внешних, так и внутренних). В эпоху всеобщей турбулентности деятельность каждой организации (как и мира в целом, отдельных стран, регионов) во многом напоминает некую «экспериментально-аналитическую лабораторию», в которой осуществляется тестирование на прочность и достоверность прежних установок и ориентиров.

Новый облик глобального и отечественного бизнеса требует смещения акцента управления в сторону мягкой и тонкой «самонастройки», нравственным камертоном которой выступает высокая культура. Без красивого звучания ее могучей «симфонии» сегодня немыслима подлинная модернизация российского общества, переход к более высоким моделям его развития. Именно культура есть «альфа и омега» всякой экономики, ибо она формирует отношение человека к делу, проектирует и настраивает каждый «миллиметр» его жизни и работы, придает им фундаментальный смысл и глобальную ценность.

При этом в новой, «интеллектуальной» экономике знаний феномен культуры становится самонастраивающимся «навигатором» бизнеса, позволяющим активно и гибко ориентироваться в системе сложных и динамичных идентификационных координат. К сожалению, пока в современном российском бизнесе и его менеджменте культурный фактор учитывается все еще явно недостаточно, а мультипликативные возможности культуры остаются маловостребованными, что требует серьезных системных исследований и практической апробации их результатов.

## **Методология исследования**

Феномен организационной культуры как сложный, но важный и чувствительный «узел» («сустав») жизнедеятельности компании привлекает внимание ученых и специалистов, с одной стороны, довольно давно (в своих фрагментарных «отрывках» и образах), а с другой – относительно недавно (в системном и многогранном дискурсе анализа). Сразу заметим, что в данной статье понятия «организационная» и «корпоративная» культура употребляются как синонимичный ряд, хотя, безусловно, в таком подходе много достаточно вольных допущений и упрощений.

Среди ведущих зарубежных исследователей, начавших серьезные научные изыскания в данной сфере еще в 80-е годы прошлого века, можно выделить, в частности, Т. Дила, А. Кеннеди, Э. Шейна, В. Сате, Л. Смирсич, Х. Трайса, Г. Хофстида, Р. Рюттингера, К. Шольца, Э. Брауна, Г. Шварца, С. Дэвиса, К. Камерона, Р. Куинна и др. [8].

Соответствующий российский «мейнстрим» представлен, в частности, трудами О.Г. Тихомировой, В.А. Спивака, И.В. Грошева, Т.О. Соломанидиной, С.А. Шапира, В.Г. Смирновой и др. [13, 11, 3, 10, 14, 7].

Отметим, что общая концептуализация, трактовки и дефиниции организационной (корпоративной) культуры отличаются изрядным «жанровым разнообразием». Не претендуя на солидное научное исследование этой сферы в данной статье, автор предлагает свое развернутое определение описываемого феномена:

Организационная культура – это кодированная духовно-материальная «настройка» («невидимая рука», «автопилот») системы внутренних и внешних «координат» жизнедеятельности компании, придающая ей смысл, веру и вектор движения, а также обеспечивающая ее идентификацию, выживание и развитие в долгосрочной перспективе.

При этом представляется, что архитектура культуры компании может последовательно включать пять основных уровней: I – символика; II – физическая «материя»; III – особенности поведения персонала; IV – сознание (ментальность) работников; V – глубинное подсознание, «ядро» оргкультуры.

Интересно, что плюрализм научных взглядов характерен и на саму возможность целенаправленного управления корпоративной культурой. Так, Ж.А. Мингалева и Е.М. Широнова на основе анализа различных зарубежных источников выделяют здесь три основных «лагеря»: сторонники идеи менеджмента культуры («оптимисты» – например, Дил и Кеннеди), противники («пессимисты» – Огбонна, Легге и др.) и умеренные («реалисты» – Фитцджеральд, Виллмотт). Последние признают определенную перспективность такой идеи, но в ограниченном виде, лишь на поверхностно-поведенческом уровне [6].

Думается, что правильнее всего будет говорить о практической возможности многоуровневого управления культурой компании, но с поправкой на постепенность и длительность изменения сознания и особенно подсознания персонала. В последнем случае потребуются некий «заход конем», о котором пойдет речь в следующем разделе данной статьи. При этом, как точно подмечает Ю.А. Андреева, корпоративную культуру можно анализировать как инструмент управления, как соответствующую среду менеджмента либо же как его объект [2].

Вообще, тема целенаправленного развития и необходимой трансформации организационной культуры давно стала модной «фишкой» науки и практики менеджмента (а также социологии и психологии), ей посвящено

огромное количество публикаций, что, правда, не всегда переходит в их качество. На этом обширном «проблемном поле» работало множество исследователей с различной методологической и методической «техникой». Вкратце упомянем здесь лишь некоторые примеры.

Так, известные американские гуру Ким Камерон и Роберт Куинн предлагали подходить к трансформации культуры компании через следующие общие фазы: диагностика текущего состояния, достижение консенсуса в понимании будущей культуры фирмы, анализ различий между нынешней и желаемой культурой, формирование новых привлекательных образов (мифов, историй, метафор и т.п.), формулирование стратегических целей и задач, разработка конкретного плана действий [5].

Автор одной из первых российских докторских диссертаций по данной проблематике Л.С. Савченко указывала на полезность конструирования результативной модели управления культурой на предприятии через пять взаимосвязанных этапов: оценка эффективности текущей оргкультуры и необходимости ее трансформации, анализ корпоративной системы ценностей на соответствие стратегическим целям фирмы, внедрение новой системы «подходящих» ценностей, формирование под нее соответствующей системы поощрения работников для поддержания новой культуры, постоянный аудит и корректировка новых ценностей и поведенческих установок, исходя из изменяющихся условий бизнес-среды [9].

Н.А. Александрова и Е.Ю. Машьянова предлагают планировать и разрабатывать каждый цикл алгоритма менеджмента корпоративной культуры посредством включения в него трех основных фаз: аналитико-диагностической («инвентаризация» и оценка существующей оргкультуры), идеологической (проектирование «идеальной» и желаемой для компании модели ее культуры) и практической (формирование и имплементация конкретного плана преобразования культуры «от сущего к должному» [1].

Н. Станкевич создала и презентовала свою схему трансформации корпоративной культуры с помощью набора следующих действий: анализ состояния организационной среды и системы человеческих ресурсов (оцениваются такие параметры, как приверженность персонала культуре, ее результативность, синергия), разработка подходящей идеологии (отформатированной «вошины» для будущих культурных «сот»), построение культурной «матрицы», внедрение механизмов ее воспроизводства, постоянный мониторинг и при необходимости обновление [12].

А.С. Иванова рассматривает проблемы преобразования корпоративной культуры в специфических процессах слияния и поглощения различных компаний (англ. mergers and acquisitions, M&A). Ее модель включает анализ ситуации, обучение сотрудников, внедрение изменений, привязку желаемого поведения к мотивации, оценку и контроль результатов трансформации, улучшение бизнес-идей [4].

Существует также множество других подходов и методик развития

и преобразования организационной культуры. При этом, на взгляд автора, они в той или иной мере имеют следующие немаловажные недостатки, предопределяющие необходимость научного переформатирования и «дозагрузки» данного направления анализа:

1. В существующих моделях трансформации практически не используется важный и подходящий по смыслу термин «модернизация корпоративной культуры» (пожалуй, за исключением О.В. Бусыгина, но его ракурс анализа проблемы явно социологический, а не экономический и не управленческий). При этом данное понятие важно с точки зрения как качественных эволюционных преобразований, так и растущей цифровой экономики знаний.

2. В рамочных схемах и рекомендациях по данным вопросам, по сути дела, отсутствует метод и технология корпоративных «дорожных карт», а она здесь, думается, вполне бы пригодилась (хотя бы и фрагментарно).

3. Существующие модели преобразования культуры практически не показывают ее структурную, поэлементную архитектуру и не рассматривают даже гипотетическую возможность хотя бы косвенно-нестандартного («конем») воздействия на подсознание работников – носителей глубинного «культурного кода».

Все вышесказанное побудило автора на творческий поиск соответствующих рациональных идей и собственных конкретных разработок, получивших в течение последних лет ту или иную степень практической апробации в деятельности ряда бизнес-компаний Центрального Черноземья.

### **Обсуждение результатов**

Сложные и зачастую «неформатные» проблемы проектирования и изменения культуры предприятия до сих пор гораздо убедительнее описаны и «отшлифованы» на уровне скорее достаточно абстрактных размышлений и логических конструктов, а не конкретных прикладных технологий в их развернутом виде. Указанное замечание сподвигло автора к созданию собственной модели формирования эффективной программы и «дорожной карты» модернизации оргкультуры.

При этом очевидно, что, как и ко всякому иному объекту менеджмента, применительно к культуре не может быть единственно правильного решения-панацеи, годного для абсолютно всех контекстов и обстоятельств. Представленную методику лучше подвергать рассмотрению лишь как одну из альтернатив при проектировании и внедрении в каждой современной компании своей собственной концепции «культур-менеджмента» и ее прикладного обеспечения. Стоит, однако, заметить, что рамочный формат предлагаемой конструкции, ее всеохватность и существенная методологическая «емкость» позволяют заявлять об ее достаточной универсальности и потенциале использования в практике жизнедеятельности любого хозяйствующего субъекта (включая разнообразные отечественные компании и фирмы).

В качестве исходных фундаментальных принципов функциони-

рования предлагаемой модели отметим три важнейших ее постулата:

– динамичность и адаптивность (гибкость, эластичность, в некотором роде «джазовая подстройка под обстоятельства») работы системы (она должна уметь приспосабливаться к постоянной турбулентности бизнес-окружения, двигаться «в ногу со временем»);

– сопряженность с другими подсистемами и процессами в организации (предлагаемая система должна охватывать по возможности все уровни, звенья и аспекты корпоративного «миропорядка», «прошивать» всю гамму его отношений и взаимодействий);

– историческая преемственность и «глубинность» корневой системы (культурный «рельеф» формируется годами и даже десятилетиями, укореняясь в «геологии» общественного сознания, поэтому культурой нельзя просто грубо «манипулировать»; а также искусственно внедрять «совершенно новую», следует искать «золотую середину» в разумном сочетании прежнего и нового).

Принимая во внимание указанные принципы, программу и «дорожную карту» совершенствования оргкультуры и построения эффективной модели ее постоянного развития, целесообразно создавать и использовать в последовательности, представленной на рис. 1.

Исходным фундаментом будущей системы менеджмента культуры на предприятии логично делать его генеральную корпоративную стратегию, так как именно она определяет векторную направленность динамики компании в долгосрочном горизонте. Заметим, что стратегию здесь лучше анализировать в качестве не только развернутой и последовательной программы отношений со средой и действий в длительной перспективе, но и в виде некой корпоративной «парадигмы», философско-идеологического «базиса» жизнедеятельности фирмы, обеспечивая оптимальным количественным показателям-ориентирам важное смысловое и аксиологическое наполнение.

При этом будущая система обновления и совершенствования культуры должна быть гармонично вписана в общую «глобальную» схему непрерывного и всестороннего развития фирмы. Иными словами, она должна проектироваться в рамках формирования (или совершенствования) более широкой системы организационного менеджмента, то есть в итоге стать ее важнейшей подсистемой, причем «сквозной» и «связующей» для всех остальных (HR, маркетинг, IT и др.).

Последующая стадия изображенного на рисунке цикла предполагает формирование особой команды дизайнеров-проектировщиков, ответственных за построение и внедрение необходимой системы культур-менеджмента, наделенной требующимися для этого проектными полномочиями.

Состав данной группы должен быть выдержан в нормах групповой динамики (5-9 человек) и сбалансирован по статусу в управленческой иерархии, функционалу, а также, возможно, по возрасту, полу и даже темпераменту. При этом может оказаться целесообразным ввести сюда одного-двух

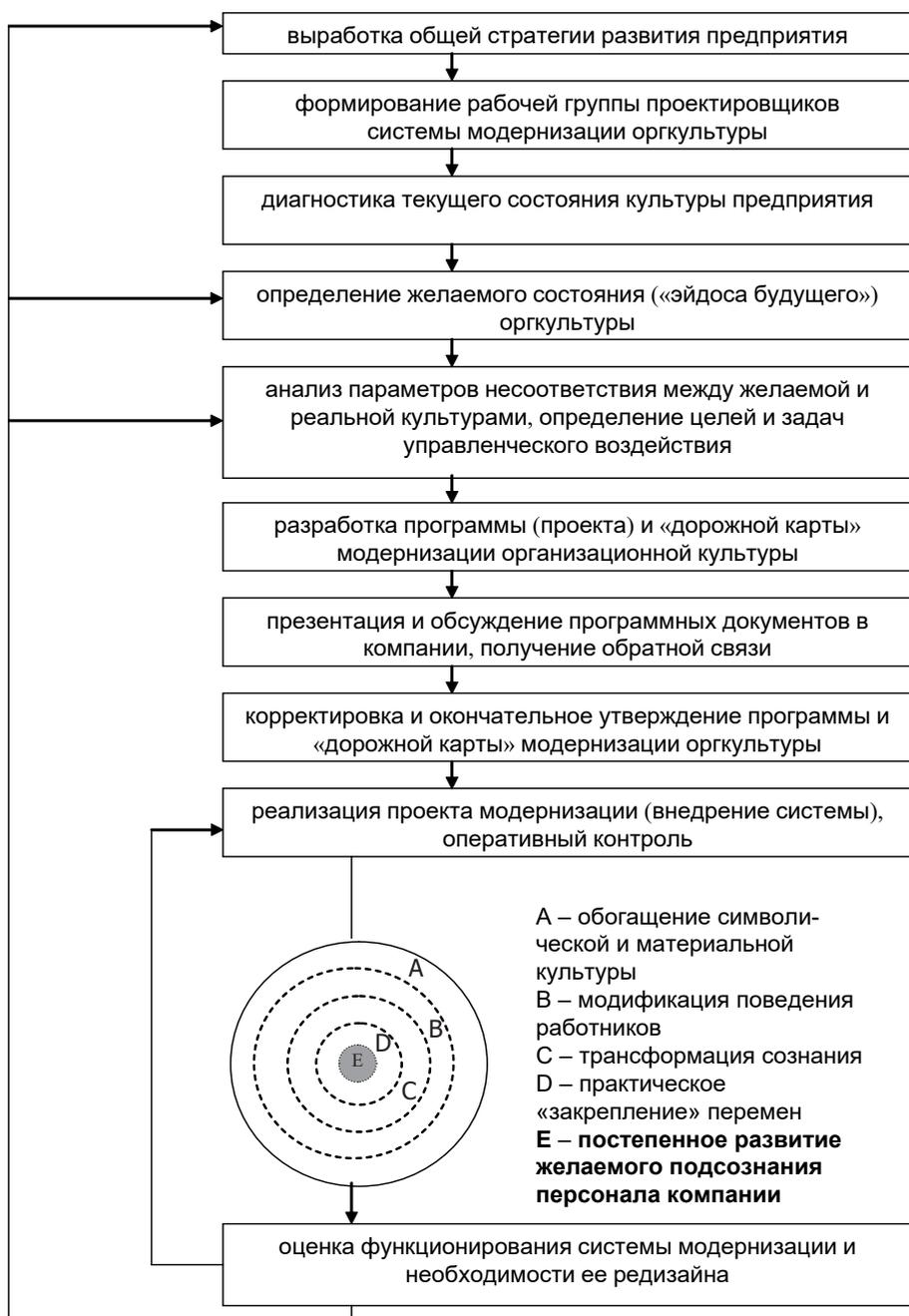


Рис. 1. Рекомендуемая модель (методическая схема) модернизации организационной культуры в современной компании

опытных внешних консультантов, в силу новизны и сложности рассматриваемых организационных проблем. Изначально лидирующая роль таких «гуру» в построении и «отладке» предлагаемой системы со временем должна постепенно и неизбежно снижаться, тем самым обеспечивая плавный переход к автономной и самонастраивающейся модели менеджмента орг-

культуры «своими ресурсами». Представляется, что такой «ход» будет выгоден и экономически, с учетом обычно недешевой стоимости услуг внешних специалистов.

Конструирование эффективной организационной системы всегда опирается на соответствующий «информационный базис». Этап диагностики сложившейся в той или иной компании корпоративной культуры необходим для получения проектной группой обширных и по возможности объективных данных о состоянии и динамике «препарируемого» проблемного поля. При этом желательно подвергать глубокому анализу не только реальную, но и декларируемую культуру (если она хоть сколько-нибудь заметна).

Тщательный и грамотный «культурный аудит» – важная предпосылка, необходимое, но еще недостаточное условие для формирования эффективной системы управления развитием культуры в современной компании. Другим императивом здесь становится ясный замысел и корректное описание желаемого состояния анализируемого предмета, по которому будут сверяться основные цели и действия «игроков».

Заметим, что в процессе поиска подходящей модели той или иной культуры необходимо принимать во внимание мнения и пожелания рядовых сотрудников компании. Игнорирование их позиции крайне отрицательно отразится на «органичности» и результативности работы проектируемой системы. Поэтому еще на «входном» этапе диагностики нужно дать возможность всем без исключения работникам высказаться и внимательно проанализировать их ответы касательно «вкусов» и пожеланий в отношении «идеальной» оргкультуры.

Согласованный вариант последней документально фиксируется (например, в виде специальной Декларации о корпоративной культуре, Этического кодекса и т.п.) и в дальнейшем служит своего рода «идеологическим камертоном» для соответствующей настройки культурных «струн» и «инструментов».

В ходе последующего сравнительного анализа реальной и (заявленной) «идеальной» (оптимальной) корпоративной культуры выявляются ключевые зоны и параметры их схождения и особенно расхождения. Степень и особенности последнего вооружают проектировщиков будущей системы представлениями о необходимости, масштабе, глубине и оценочной длительности осуществления назревших в организации перемен. Также здесь могут анализироваться ключевые сценарии (варианты) будущих культурных перемен и связанные с ними риски.

Выяснив «общую картину (предстоящего) сражения», проектная группа приступает к разработке собственной программы и соответствующей ей «дорожной карты» модернизации (гибкого поступательного развития «в ногу со временем» в контексте высоких требований цифровой «экономики знаний») конкретной организационной культуры, выходя на этап системного дизайна с тремя основными направлениями работы:

1. установление конкретных методов и инструментов (мероприятий) управленческого воздействия на культуру сообразно поставленным в компании стратегическим целям и задачам, обязательно с артикуляцией конкретных и понятных индикаторов их достижения;

2. распределение основных функциональных обязанностей с назначением необходимых ответственных лиц;

3. установление оптимальных сроков и разработка развернутого и наглядного плана-графика (необходимого элемента «дорожной карты») процесса внедрения проектируемой системы.

Заметим, что «всюдный» (всепроникающий) и в то же время латентный, неявный характер феномена культуры неизбежно влечет за собой смущающий многих методологический выбор-ловушку по принципу «либо все, либо ничего». Дело в том, что, с одной стороны, «прямых», «сто процентных» методов менеджмента именно организационной культуры «в чистом виде» просто не существует (в силу ее очевидной аморфности, «газообразности»), но с другой – использование практически любого инструмента из всего богатейшего арсенала управленческой науки и практики в принципе может и должно воздействовать и на текущее состояние, а также динамику культуры конкретной фирмы. Думается, однако, что степень и результат такого влияния (а соответственно, и эффективность применения) различных управленческих приемов и «орудий» на ту или иную культуру в разных деловых кейсах далеко не тождественны. Отсюда – необходимость продуманного, грамотного анализа и селекции необходимых и актуальных инструментов культур-менеджмента, причем в увязке с целями, задачами, возможностями и рисками осуществления проектируемых изменений.

«Дорожную карту» модернизации корпоративной культуры рекомендуется разрабатывать на 3-5 лет с разбивкой по полугодиям либо даже по кварталам. В ней должны обязательно присутствовать наглядный временной план-график мероприятий, ответственные за них лица, обоснованная и развернутая оценка требующихся информационных, кадровых, материальных и финансовых ресурсов, включая бюджет проекта, а также имеющиеся в наличии собственные средства (например, лекционные помещения, мультимедийное демонстрационное оборудование, оргтехника). Рабочий проект Программы и соответствующей «дорожной карты» развития организационной культуры презентуется и проходит подробное обсуждение на расширенном собрании руководителей компании, а также в ее первичных трудовых коллективах. Немаловажно привлечь внимание именно рядовых сотрудников – будущих «пользователей» проектируемой системы – и получить от них конструктивную обратную связь («фидбэк») в виде обоснованных замечаний и конкретных предложений. Такой подход направлен на преодоление возможного сопротивления планируемым инновациям, а также подчеркивает важность мнения каждого, усиливая в рядовых работниках эмоциональную сопричастность и осознание себя личностью, а не «вещью», «пешкой в чужой игре».

Далее проектная группа разработчиков изучает и анализирует поступившие замечания и при необходимости корректирует первоначальную версию стратегического плана модернизации оргкультуры. Затем окончательно утверждается официальная Программа и «дорожная карта» модернизации корпоративной культуры, которые издаются отдельной брошюрой вместе с развернутой трактовкой самого понятия культуры компании, а также доступным обоснованием важности и насущности ее совершенствования. Во всех структурных единицах фирмы проводятся соответствующие установочные сессии, на которых, помимо прочего, разъясняются новые «культурные» требования к персоналу – критически важный фактор успешности реализации проекта.

Для наглядности процесс модернизации корпоративной культуры представлен на рисунке в виде мультислойной «луковичной» модели от обогащения «поверхностной» символики и материи до развития глубинного подсознания – мощного «ядра» новой мировоззренческой системы. Отметим, что его формирование неизбежно потребует достаточно длительного времени, пока не произойдет своеобразное «отстаивание», постепенное «оседание» и укоренение в подсознании желаемых базовых предположений – фундаментальных основ обновленной культуры. Это и есть упомянутый ранее «ход конем» (причем растянутый во времени) в «нужное» подсознание персонала.

В предлагаемой модели модернизации также предусмотрен непрерывный мониторинг ее развития. Помимо объективного отражения реальности и регулирования («настройки») работы системы, ее оценка (промежуточная и итоговая) также обозначает важную качественную ступень эффективного организационного развития.

Важно подчеркнуть, что совершенствование и модернизация корпоративной культуры – процесс сложный и долгий, затрагивающий наиболее глубинные «пласты» сознания и бытия. И здесь неизбежны различные проблемы, риски, даже временные неудачи. Все они должны анализироваться с позиции не «смертельных шоков», а естественных трудностей и одновременно импульсов к исправлению допущенных ошибок, повышению качества дизайна и функционирования системы модернизации корпоративной культуры.

Заметим, что область возможного применения описанной модели не ограничивается рамками одних лишь деловых компаний, и данная схема может с успехом применяться в проектах развития различных хозяйствующих субъектов.

### **Заключение**

Одной из наиболее актуальных задач российского менеджмента является проектирование и внедрение эффективных моделей непрерывного развития корпоративной культуры, побуждающей персонал на достижение целей компании путем «гармонизации» организационных и личностных ценностей.

Сегодня отечественным компаниям требуется серьезным образом переосмыслить, реконцептуализировать, «дозагрузить» фундаментальные основы своего бизнеса, «нащупать» и внятно сформулировать его желаемую и самобытную идентичность, которая позволила бы всем заинтересованным сторонам действительно получать от работы организации истинное интеллектуальное, материальное, нравственное и эстетическое «наслаждение», укрепляясь и возвышаясь в своем собственном «Я».

При этом очевидно, что здесь не может быть простых и типовых решений, а идейное кредо новой культуры не должно огульно, безразборно и поверхностно отрицать «все прежнее». Энергетический «сосуд» свежего корпоративного мировоззрения потребует серьезных «вливаний» от разных ценностно-смысловых, духовных и материальных «источков» и «родников», при этом его «объем» и «форма» должны гармонично соответствовать содержанию, а «материал» изготовления быть стойким к «ударам» и к «коррозии».

В заключение подчеркнем, что ключевую роль в формировании перспективных и конкурентоспособных моделей новой организационной культуры должны играть продвинутые отечественные руководители («духовная аристократия» российского бизнеса), способные играть на опережение, быть «на острие» самых передовых управленческих разработок и технологий, проводить эффективную модернизацию корпоративной философии, политики, основных ее составляющих и процессов, разгадывая злободневные пазлы и собирая нужный по ситуации «кубик Рубика».

#### **Список источников**

1. Александрова Н.А. Организационная культура: поиски алгоритма управления изменениями // *Дискуссия*, 2012, no. 10, с. 70-77.
2. Андреева Ю.А. Технологии формирования и изменения организационной культуры // *Вопросы управления*, 2008, no. 04. Доступно: <https://journalmanagement.com/issue/2008/04/12> (дата обращения: 27.04.2021).
3. Groшев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. *Организационная культура*: учебное пособие. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
4. Иванова А.С. Трансформация организационной культуры в процессе слияний и поглощений // *Проблемы современной экономики*, 2010, no. 3, с. 209-212.
5. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург, Питер, 2001.
6. Мингалева Ж.А., Широнова Е.М. Преобразование организационной культуры // *Креативная экономика*, 2013, т. 7, no. 1, с. 102-106.
7. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата // В.Г. Смирнова [и др.]; под ред. В. Г. Смирновой. Москва, издательство Юрайт, 2019.
8. Родин О.А. *Менеджмент организационной культуры*: учебное пособие. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2020.
9. Савченко Л.С. *Управление организационной культурой в предпринимательских структурах*: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2008.
10. Соломанидина Т.О. *Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах*: учебно-методические материалы. Москва, Инфра-М, 2020.
11. Спивак В.А. *Организационная культура*.

тура: учебное пособие. Санкт-Петербург, Нева, 2004.

12. Станкевич Н. *Построение управляемой корпоративной культуры (по материалам выступления на международном форуме, 2005 г.)* Доступно: <https://hr-portal.ru/article/postroenie-upravlyаемой-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 25.04.2021).

13. Тихомирова О.Г. *Организационная культура: формирование, развитие и оценка*: учебное пособие. Москва, Инфра-М, 2020.

14. Шапиро С.А. *Организационная культура*: учебник. Москва, КНОРУС, 2016.

---

# MODERNIZATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE: CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK

---

**Rodin Oleg Alexandrovich**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: oa-rafael@mail.ru

*Purpose:* the article aims to illuminate the pressing issues of ongoing systematic reshaping and modernizing organizational culture by means of coherent elaborating its keystone constituents. The author justified, integrated and applied the project roadmapping technique. *Discussion:* recently, there was a noticeable global and local interest in the topic of corporate culture and its meaningful transformation. Both the theoretical and the applied endeavors here are still rather scattered and controversy. In this connection, the author comes up with his own conceptual and methodological treatment of a deep-rooted cultural phenomenon, revealing a wide-ranging heterogeneous framework for its continuous organizational development. The generic modernization model proposed emphasizes the succession of 'reculturing' processes throughout the symbolic and material markers, followed by the behavior, consciousness and even unconsciousness of the company's human resources. The author clarifies his standpoint that fostering positive corporate culture should be historically embedded and gradual, with careful envisioning and 'mapmaking'. *Results:* the author drew on the topic of 'reculturing' modern Russian enterprises, the methodological framework and a dynamic system model for 'crystallizing' the above transformation processes in a context of digital and post-COVID economy.

**Keywords:** organizational culture, management, management system, modernization, road map, pandemia, personnel unconsciousness.

## References

1. Aleksandrova N.A. Organizacionnaya kultura: poiski algoritma upravleniya izmeneniyami [Organizational culture: in search of the change management algorithm]. *Discussion*, 2012, no. 10, pp. 70-77. (In Russ.)
2. Andreeva Yu.A. Tekhnologii formirovaniya i izmeneniya organizacionnoj kultury [Technologies of shaping and changing organizational culture]. *Management Issues*. (In Russ.) Available at: <https://journal-management.com/issue/2008/04/12> (accessed: 27.04.2021).
3. Groshev I.V., Emelyanov P.V., Yurev V.M. *Organizacionnaya kultura: uchebnoe posobie* [Organizational culture: study guide]. Moscow, UNITY-DANA Publishing House, 2017. (In Russ.)
4. Ivanova A.S. Transformaciya organizacionnoj kultury v processe sliyanij i pogloshchenij [Organizational culture transformation in the mergers and acquisitions process]. *Problems of modern economy*, 2010, no 3, pp. 209-212. (In Russ.)
5. Kameron Kim S., Kuinn Robert E. *Diagnostika i izmenenie organizacionnoj*

- kultura* [Diagnosing and changing organizational culture]. Sankt-Peterburg, Piter Publishing House, 2001. (In Russ.)
6. Mingaleva Zh.A., Shironina E.M. Preobrazovanie organizacionnoj kultury [Organizational culture transformation]. *Creative Economics*, 2013, vol. 7, no. 1, pp. 102-106. (In Russ.)
7. Organizacionnaya kultura: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata [Organizational culture: textbook and practical guide, ed. by V.G. Smirnova]. Moscow, Uright Publishing House, 2019. (In Russ.)
8. Rodin O.A. *Menedzhment organizacionnoj kultury: uchebnoe posobie* [Organizational culture: study guide]. Voronezh, Voronezh State University Publishing House, 2020. (In Russ.)
9. Savchenko L.S. *Upravlenie organizacionnoj kulturoj v predprinimatel'skih strukturah: avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.05*. Savchenko Lyubov Stepanovna [Management of organizational culture in entrepreneurial structures: Abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences: 08.00.05 / Savchenko Lyubov Stepanovna]. Place of defense: St. Petersburg Academy of Management and Economics. St. Petersburg, 2008. (In Russ.)
10. Solomanidina T.O. *Organizacionnaya kultura v tablicah, testah, kejsah i skhemah: uchebno-metodicheskie materialy* [Organizational culture in tables, tests, cases and schemes: educational and methodological materials]. Moscow, Infra-M Publishing House, 2020. (In Russ.)
11. Spivak V.A. *Organizacionnaya kultura: uchebnoe posobie* [Organizational culture: study guide]. Sankt-Peterburg, Neva Publishing House, 2004. (In Russ.)
12. Stankevich N. *Postroenie upravlyaemoj korporativnoj kultury (po materialam vystupleniya na mezhdunarodnom forume, 2005 g.)* [Building a managed corporate culture (based on the speech materials at the international forum, 2005)] (In Russ.) Available at: <https://hr-portal.ru/article/postroenie-upravlyaemoy-korporativnoy-kultury> (accessed: 25.04.2021).
13. Tihomirova O.G. *Organizacionnaya kultura: formirovanie, razvitie i ocenka: uchebnoe posobie* [Organizational culture: shaping, developing, assessing: study guide]. Moscow, Infra-M Publishing House, 2020. (In Russ.)
14. Shapiro S.A. *Organizacionnaya kultura: uchebnik* [Organizational culture: textbook]. Moscow, KNORUS Publishing House, 2016. (In Russ.)