

УДК 65.01

НОВЫЕ ФУНКЦИИ ЦИФРОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

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

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

Цель: в статье исследуются назревшие вопросы необходимого дополнения и обновления традиционных взглядов на функциональное назначение организационной культуры в условиях становления цифровой экономики. *Обсуждение:* организационная культура как особая парадигма жизнедеятельности компании изучена уже достаточно развернуто и подробно, изначально на Западе, а затем и в России. Это касается и управленческого контекста системного анализа данной проблематики, включая многочисленные описания и обоснование ее возможных функций. Вместе с тем, бурное развитие цифровой экономики, в том числе и в (пост)ковидную эпоху, неизбежно реформирует, «перезагружает» смысловое наполнение организационной культуры и предъявляет новые требования к ее менеджменту, делая его «тоньше» и гибче. В основе таких диджитал-преобразований должен лежать креативный поиск и искусная имплементация нетрадиционных, «свежих», «неангажированных» функций оргкультуры как ее важнейшего управленческого «капитала». *Результат:* автором представлено содержательное видение данной проблематики в ретроспективном и особенно в перспективном дискурсах. Также предложены и подробно проанализированы актуальные «цифровые» функции организационной культуры как важнейшего фактора ее эффективности в новой виртуальной бизнес-реальности, в том числе и их этические риски.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, цифровая экономика, менеджмент, модернизация, новые функции цифровой организационной культуры, пандемия.

DOI: 10.17308/meps.2021.8/2660

Введение

Новый «цифровой» бизнес-ландшафт глобальной экономики и мировой экосистемы в целом, связанный с появлением особой виртуальной среды, существенно дополняющей (и даже вытесняющей) нашу прежнюю

реальность, требует смены парадигмы мышления и основательной реконцептуализации классических («аналоговых») принципов и правил хозяйственной деятельности, тонкого переформатирования ее привычных схем и моделей, качественного изменения информационно-коммуникационных технологий и соответствующих социально-трудовых отношений. При этом «цифровой гиперлоид» несет в себе как огромные возможности, так и потенциальные угрозы. В данном контексте существенно повышаются требования не только к данным, но и к людям, в том числе в динамике их упрощенного отслеживания.

Сложная, но неизбежная (особенно в «ковидную» эпоху) «оцифровка» бизнеса влечет необходимость стремительного обновления философии, методического обеспечения и технологического инструментария всей системы современного менеджмента. Одним из важнейших «сквозных» и глубинных ресурсов здесь является организационная культура, мультипликативный потенциал которой еще явно недооценен многими российскими предприятиями и их руководителями. Пока весьма скромно исследована и «проекции» новой цифровой «матрицы» на функциональное назначение культуры компании, а именно оно генерирует необходимый управленческий драйв в процессе разработки и реализации эффективных стратегий устойчивого корпоративного развития.

Указанные обстоятельства предопределили мотивацию выбора темы статьи и обусловили ее актуальность.

Методология исследования

Теоретическая концептуализация и методическая операционализация проблематики организационной (в работе условно тождественной «корпоративной». – *Прим. автора*) культуры уже изрядно «выдержаны» и «кристаллизованы» как наукой, так и практикой менеджмента и сопряженных с ним дисциплин. Статья не ставит целью развернутый контекстуальный анализ данного феномена, поэтому ограничимся лишь общим определением.

По мнению автора, организационная культура представляет собой особую символическую и духовно-материальную «автонастройку» («программный автопилот») деятельности компании, задающую смысл, веру, идентификационные координаты и перспективный вектор ее развития [6]. Управление же особенно интересует «механика», связанная с потенциальной энергией и «отдачей» от такого «двигателя».

Еще на заре зарождения системного и практического интереса к концепции корпоративной культуры один из ее классиков («отцов-основателей») Эдгар Шейн наделял ее двумя основополагающими функциями: внешней адаптации и внутренней интеграции [12]. Первая связана со способностью к долгосрочному выживанию и росту путем формирования и сохранения доверительных отношений с ключевыми «держателями интересов» компании (менеджмент, персонал, клиенты, поставщики, инвесторы, местное сообщество и др.). Вторая предполагает выстраивание «правильного» внутреннего

«нетворкинга» посредством общего для компании «языка», системы распознавания «свой-чужой», властно-статусной иерархии, разумного конформизма, использования поощрений/наказаний, групповой динамики.

В дальнейшем данная «функциональная» проблематика получила объемное содержательное наполнение в трудах огромного множества ученых и исследователей. В России ее вопросы были достаточно хорошо освещены, в частности в работах Л.С. Савченко, Т.О. Соломанидиной, В.А. Спивака, О.А. Родина, И.В. Грошева, О.Г. Тихомировой, С.А. Шапиро и др. [8, 10, 11, 6]. Если резюмировать, то наиболее часто в них упоминаются следующие «классические» функции организационной культуры:

– смыслообразующая (культура несет фундаментальную миссию (и даже некую «Мессию») жизнедеятельности предприятия, задает ей гуманную философию, ценностную матрицу и идеологию, наполняя «сосуд» организационного бытия понятным и увлекательным содержимым;

– духовная (культура формирует общий корпоративный дух, позитивную атмосферу труда и морально-психологический климат компании, ее «душу» и нравственность, дает ощущение свободы и обеспечивает личностное развитие);

– охранная (это своеобразный «часовой», ставящий необходимые засылы и фильтрующий контрпродуктивные внешние воздействия и «токсичные» ценности);

– коммуникационная (культура способствует разрешению конфликтов на разных уровнях, формирует внутреннее согласие и взаимопонимание между работниками, создает необходимый информационный «фон» и его «поля»);

– регулирующая (определяет нормативный «устав» и неформальные «правила игры» в компании, ее традиции, балансирует в ней интересы различных групп, настраивает и отлаживает коллективное взаимодействие, выстраивает базу для контроля отклонений);

– мотивационная (ясная и адекватная «система организационных координат» подталкивает персонал работать лучше, больше, качественнее, быстрее, получая удовольствие и используя разнообразные возможности роста);

– познавательная (культура позволяет работникам включить поисковую активность, развивать когнитивные компетенции, исследовать свои сильные и слабые стороны, много рефлексировать и осознавать собственное «я»);

– рекреативная (связана с поддержанием, восстановлением и повышением физических и духовно-нравственных сил работников в процессе их жизнедеятельности, с созданием возможностей для отдыха и развлечения).

В последние годы хрестоматийные («аналоговые») взгляды на организационную культуру дополняются важным цифровым «измерением» и

соответствующим ракурсом ее исследований. На эту тему уже появились труды, в частности Г.В. Королева и А.В. Бутова, М. Крель и П. Потеева, компании McKinsey (в русском переводе), Д.С. Руденко, М.В. Сафрончук и др. [1, 2, 4, 5, 7, 9].

Знаковый тренд цифровой трансформации требует не просто обновления компетенций персонала, но и серьезной «дозагрузки» (модернизации) прежней системы корпоративных ценностей. В числе основных характеристик и императивов новой «сетевой» оргкультуры ученые отмечают, в частности, продвинутый уровень цифровой грамотности всех работников, виртуальную клиентоцентричность компании, инициативность и креативность как обязательные качества самообучающихся кросс-функциональных команд и их «игроков», достойную мотивацию талантов, «живые» («бирюзовые») онлайн-технологии, опору на «большие данные», а не на личные эмоции, постоянное «подсматривание» за конкурентами в Интернете для актуализации «базы развития», «бережливое производство» всего и всех, гибкость мышления и готовность к обоснованным экспериментам, принятие и купирование рисков, переход от управленческой модели неуклюжего «носорога» к чуткому и стройному «единорогу» (при этом еще и «оцифрованному»).

Отметим, что существующие научные размышления и исследования в области цифровой корпоративной культуры пока еще весьма фрагментарны и, скорее, несистемны. Так, в частности, в профильной литературе до сих пор практически никак не описаны ее возможные новые функции в диджитал-эпоху, а это важнейший фактор устойчивой конкурентоспособности и долгосрочной эффективности современного бизнеса.

Обсуждение результатов

Указанные выше обстоятельства побудили автора к творческому поиску и корректной аргументации нового культурно-цифрового «функционала», результаты которых представлены ниже. Конечно, такой список никак не может считаться исчерпывающим – скорее, это лишь «первая ласточка» в соответствующем массиве научной новизны, за которой должны потянуться целые академические «стаи».

В итоге проведенного логического, сравнительного и системного анализа среди наиболее важных и актуальных функций цифровой организационной культуры, на взгляд автора, можно выделить следующие:

– резонирующая (так называемые эффекты «скрипки» и «бабочки»). Известно, что звучание одной струны на большом расстоянии чувствуется достаточно слабо, однако в скрипке благодаря «правильному» отражению явление резонанса многократно усиливает звук, наполняя яркой и стремительной мелодией огромный театральный зал. Аналогичным образом цифровая культура позволяет, в частности, существенно усиливать имиджевое звучание компании в «эфирном пространстве» современного бизнеса, в том числе с точки зрения имиджа (бренда) работодателя.

Правильно подобранные руководством ценностно-цифровые «инструменты» дают организации возможность не просто генерировать необходимые информационно-коммуникационные потоки, но и получать от них ощутимый мультипликативный эффект. Последний можно также рассматривать и как «взмах крыла бабочки» (метафора известного американского математика и исследователя поведения динамических систем Э. Лоренца).

Эффект бабочки – это незначительный нюанс, деталь, которая серьезно меняет весь расклад вещей. Как писал Лоренц, даже небольшой взмах крыльев бабочки может вызвать торнадо и придать ему определенное направление. То есть в сложной системе имеются важные и чувствительные узловые стыки, незначительное воздействие на которые приводит к серьезным переменам как снаружи, так и внутри.

Цифровая культура очень «пружинна» по своей скорости распространения и на поверхностном уровне способна моментально зазвучать и «раскрыться» в сознании и поведении различных носителей и «адресатов», включая персонал, клиентов, партнеров, местное сообщество;

– функция так называемой «дополненной реальности» (AR – от англ. augmented reality) в плоскостном и в 3D-пространстве для лучшего восприятия и оптимальной визуализации различных граней организационной среды путем наложения искусственного виртуального «приложения» на реальный мир. Кстати, фирменный графический штрихкод (а также QR-код), с которыми образно можно сравнить саму корпоративную культуру, являются примерами характерных «меток» такой AR.

При этом «объемность и многогранность картинки» обеспечивает цифровой корпоративной культуре большую доступность для сенсорного восприятия. Отметим, что подобная технология дает возможность нагляднее взглянуть на реальный мир в новом свете, добавив в него нужный цифровой контент, причем в различных форматах. Особенно эффективной дополненная реальность оказывается в интерактивном обучении персонала (включая модную сейчас геймификацию), в том числе с использованием продвинутых программных приложений. Данный подход существенно обогащает и расширяет мотивацию обучающихся, усиливает их вовлеченность в образовательный процесс, развивая живой, увлекательный интерес к решению возникающих проблем. Тем самым повышаются квалификация и конкурентоспособность сотрудников.

AR-функция позволяет органично «примирить», гармонизировать, интегрировать в новой культуре компании «цифру» и реальный мир, не вытесняя его виртуальным. Тем самым создается гибридная аналогово-цифровая «навигационная матрица», охватывающая все координаты организационной жизнедеятельности. Думается, что глубинное ядро (исток) культуры, как и подлинное человеческое бытие, по сути, остается аналоговым, но вокруг него постепенно формируется мощное «цифровое поле», которое отнюдь не всегда готово довольствоваться статусом «периферии». Кстати, «циф-

ра», как и клип-, и клик-культура – это еще и символические метафоры, описывающие перезагрузку, перекодировку прежних мировоззренческих взглядов и установок. При этом этически новейшие компьютерные технологии отнюдь не вытесняют, например, веру в Бога, а для кого-то и в Конец Света. Современный информационно-идеологический «ландшафт» вообще очень многообразен и противоречив;

– организационная «диджитал-айдентика», т.е. формирование привлекательной цифровой корпоративной идентичности (ЦКИ, иногда называемая e-Identity), образцового профайла и активного «цифрового следа» компании в Сети. ЦКИ – это и фокус, и результат непрерывной «проекции» жизнедеятельности предприятия в Интернете, оригинальный и эмоционально насыщенный «цифровой ряд» позиционируемых в онлайн-пространстве элементов внешней и внутренней культуры фирмы, обеспечивающий ей широкую узнаваемость и имиджевую притягательность, в том числе среди клиентов и персонала.

В идеале каждая организация должна разрабатывать и внедрять продуманную и эффективную «смарт-стратегию» формирования и развития «суверенной» цифровой идентичности, опирающуюся на перспективное видение соответствующих трендов и треков, корпоративную миссию, историю, конкретные цели и ресурсы. Данный процесс логично встраивается в общий системный менеджмент корпоративной культуры.

«Умный» цифровой профайл и содержательный след (как «блог для бизнеса») должны красиво, но правдиво «подсвечивать» различные достижения и успехи компании, а также ее сотрудников, одним «кликом» раскрывая веерный «мультиплекс» из ее основных модульных демонстрационных «залов». Такой подход направлен и на формирование на предприятии современной и сбалансированной цифровой «экосистемы». Последняя представлена в следующей функции цифровой культуры;

– культурная синергия и эмерджентность при формировании эффективной цифровой экосистемы. Последняя представляет собой «бесшовную» цифровую среду, включающую как собственно организационные, так и партнерские услуги. Подобные сервисы объединяются в единую экосистему под общим брендом и представляют различные отрасли и направления деятельности. «Правильная» корпоративная культура и ее органичная интеграция с другими, партнерскими, должна обеспечивать необходимую комплементарность и генерировать синергию от всех компонентов, повышая общую деловую репутацию, силу и стоимость бренда, в том числе в цифровом пространстве.

Интересно, что, по данным на февраль 2021 года, семь из десяти крупнейших по капитализации компаний мира – это именно экосистемы, включая Google, Amazon, Facebook. Их сервисы работают в самых разных сегментах: e-commerce (электронная коммерция), fintech (финансовые технологии и инновации), foodtech («технологии еды»), DIY (формат «сделай

сам»), e-health (электронное здравоохранение) и др. В России достаточно удачными примерами здесь являются Сбер, Тинькофф, Яндекс, МТС, Магнит.

Среди важных характеристик экосистем, непосредственно связанных с организационными ценностями, выделяют, в частности, мультилатерализм (принцип многосторонних и взаимозависимых отношений всех «игроков»), кастомизацию (адаптация под конкретного потребителя и соответствующую платформу), модульность (независимая разработка компонентов, но их легкое комбинирование и гибкая сборка в целое), корпоративность и командный дух (увязка интересов и согласование своих действий с другими экономическими игроками для создания единого конкурентоспособного предложения). Тем самым цифровые экосистемы обеспечивают оперативный доступ к широкому спектру возможностей, быстрое масштабирование бизнеса, его маневренность, но при этом сбалансированность и устойчивость.

– формирование и поддержание новой цифровой корпоративной этики (digital ethics) и net-этикета в сетевом пространстве. Процессы цифровой трансформации открывают для бизнеса и менеджмента новые «моральные дали», особенно на обостренном эмоциональном фоне мировой пандемии, резко поднявшей время пребывания в онлайн. Плоды технического прогресса отнюдь не всегда «вкусные» и «сочные», они также могут быть заражены, токсичны и крайне опасны. Новая сетевая «матрица» требует последовательного разгона дискуссии на тему ее Блага, которое отнюдь не всегда содержится в похожем по звучанию Блоге (игра слов).

Потеря конфиденциальности, обман и намеренная дезинформация, стирание границы между личным и публичным, троллинг и кибербуллинг – лишь некоторые вызовы и риски современной информационной эры. Сюда же можно отнести и пресловутый «сетикет» («нетикет»). Как пишет создатель популярного телеграм-канала Ольга Лукинова, «цифровой этикет начинается тогда, когда мы берем в руки гаджет». [3, с. 6].

Порождение правильных «понятий», хорошего «вкуса» и благородных «манер» поведения в современном Интернет-пространстве является важным нравственным императивом развития высокой цифровой корпоративной культуры, что, к сожалению, пока еще далеко не всегда глубоко осмысливается и рефлексивируется отечественными руководителями. Их этические компетенции зачастую еще весьма слабы либо даже отсутствуют вовсе (как и представления о «добре» и «зле» в новом виртуальном мире).

Конечно, рассмотренные выше функции далеко не исчерпывают спектр возможного предназначения цифровой корпоративной культуры. Представляется, что к ним также можно отнести, например, обеспечение информационной безопасности бизнеса и его менеджмента, идейно-нормативное обоснование и поддержание эффективных «облачных» технологий, развитие «гибкой» Agile – и Scrum-философии и соответствующих практик организа-

ционных преобразований, геймификацию современного обучения персонала и др. Данная статья лишь очерчивает «контуры возможностей» познания рассматриваемого феномена, а его дальнейшее предметное и глубокое исследование является насущным вопросом времени и правильной мотивации ученых и практиков как зарубежного, так и отечественного бизнеса.

Заключение

Заявленные новые функции цифровой организационной культуры позволяют существенно модернизировать и дополнить традиционный арсенал менеджмента современными инструментами наращивания результативности, эффективности и устойчивости жизнедеятельности компании в турбулентной и труднопредсказуемой среде. Рассмотренные в статье актуальные возможности корпоративно-сетевой ценностной «матрицы» должны гибко и грамотно интегрироваться в общую систему управления бизнес-процессами, обеспечивая ей необходимый синергетический эффект. Данный подход требует формирования «свежего» профиля компетенций, что может достигаться как целевой подготовкой имеющегося руководства и персонала, так и привлечением экспертов и специалистов со стороны.

При этом, думается, нельзя превращать цифровое преобразование организационной культуры в некую «самоцель», а тем более «галочку» для «онлайн зачета». Такая модернизация должна действительно давать бизнесу ощутимые преимущества, при этом этически ставя во главу угла все-таки живого Человека (причем Культурного, в высоком смысле этого слова), а не машины и гаджеты – пусть и свертехнологичные, но все же «Dухless»...

Список источников

1. Королев Г.В., Бутов А.В. Организационная культура компании в эпоху цифровизации // *Бюллетень науки и практики*, 2019, в. 5, no. 5, с. 276-284.
2. Крель М., Потеев П. Культура цифровой трансформации [электронный ресурс]. Доступно: https://4cio.ru/uploads/Культура_ЦТ_Крель_Потеев_для_Учебника_CDTO_июнь_2020.pdf (дата обращения: 16.05.2021)
3. Лукинова О. *Цифровой этикет*. Москва, ООО «Издательство «Эксмо», 2020.
4. McKinsey: «Цифра» требует изменить культуру компаний [электронный ресурс] // *Инвест-Форсайт* (деловой журнал) 2018, no. 13. Доступно: <https://www.if24.ru/mckinsey-tsifra-izmenit-kompanii> (дата обращения: 21.05.2021).
5. Пожидаев Р.Г. Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2020, no. 3, с. 122-132.
6. Родин О.А. *Менеджмент организационной культуры: учебное пособие*. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2020.
7. Руденко Д.С. Особенности организационной культуры в условиях развития цифровой экономики // *Вестник Челябинского государственного университета. Экономические науки*, 2018, no. 12., с. 153-156.
8. Савченко Л.С. *Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08.00.05* // Савченко Любовь Степановна; [Место защиты: С.-Петербург. акад. упр. и экономики]. Санкт-Петербург, 2008.
9. Сафрончук М.В. Влияние цифровой трансформации на бизнес и деловую среду // *Экономика и управление: проблемы, решения*, 2018, в. 3, no. 2, с. 38-44.

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*: учебное пособие. Санкт-Петербург, Нева, 2004.
12. Шейн Э.Г. *Организационная культура и лидерство* [пер. с англ.]. Москва [и др.], изд-во Питер, 2012.

NEW FUNCTIONS OF DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE

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

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

Purpose: the article explores the urgent issues of the necessary addition and renewal of traditional views on the functional purpose of organizational culture in the context of the formation of the digital economy. *Discussion:* organizational culture as a special paradigm of the company's life has already been studied in sufficient detail and in detail, initially in the West, and then in Russia. This also applies to the management context of the system analysis of this issue, including numerous descriptions and justification of its possible functions. At the same time, the rapid development of the digital economy, including in the (post)covid era, will inevitably reformat, «resets» the semantic content of the organizational culture and imposes new requirements on its management, making it «thinner» and more flexible. Such digital transformations should be based on creative search and skillful implementation of non-traditional, «fresh», «unbiased» functions of organizing culture as its most important managerial «capital». *Results:* the author presents a meaningful vision of this problem in retrospect and especially in perspective discourses. The actual «digital» functions of organizational culture as the most important factor of its effectiveness are also proposed and analyzed in detail in the new virtual business reality, including their ethical risks.

Keywords: organizational culture, corporate culture, digital economy, management, modernization, new functions of digital organizational culture, pandemic.

References

1. Korolev G.V., Butov A.V. Organizatsionnaya kul'tura kompanii v epohu tsifrovizatsii [Organizational culture of a company in the digital era]. *Byulleten' nauki i praktiki*, 2019, v. 5, no. 5, pp. 276-284. (In Russ.)
2. Krel' M., Poteev P. *Kul'tura tsifrovoy transformatsii* [elektronnyj resurs] [Culture of digital transformation. Electronic resource]. Available at: https://4cio.ru/uploads/Культура_ЦТ_Крель_Потеев_для_Учебника_CDTO_июнь_2020.pdf (accessed: 16.05.2021).
3. Lukinova O. *Tsifrovoy etiket* [Digital etiquette]. Moscow, 'Exmo' Publishing House Ltd, 2020. (In Russ.)
4. McKinsey: «Tsifra» trebuets izmenit' kul'turu kompanij [elektronnyj resurs]. [Digit paradigm requires changing company culture. Electronic resource]. Invest-Foresight (business journal), 2018, no. 13. Available at: <https://www.if24.ru/mckinsey-tsfira-izmenit-kompanii> (accessed: 21.05.2021).
5. Pozhidaev R.G. The evolution of business process management and the implementation of business process improvement initiatives. *Proceedings*

of Voronezh State University. Series: *Economics and Management*, 2020, no. 3, pp. 122-132. (In Russ.)

6. Rodin O.A. Menedzhment organizatsionnoj kul'tury: uchebnoe posobie [Organizational culture: study guide]. Voronezh, Voronezh State University Publishing House, 2020. (In Russ.)

7. Rudenko D.S. Osobennosti organizatsionnoj kul'tury v usloviyah razvitiya tsifrovoj ekonomiki [Organizational culture specifics in the context of digital economy]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*, 2018, no. 12, pp. 153-156. (In Russ.)

8. Savchenko L.S. *Upravlenie organizatsionnoj kul'turoj v predprinimatel'skih strukturah: avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.05 / Savchenko Lyubov' Stepanovna; [Mesto zashchity: S.-Peterb. akad. upr. i ekonomiki]. Sankt-Peterburg, 2008 [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.)

9. Safronchuk M.V. Vliyanie tsifrovoj transformacii na biznes i delovuyu sredu [The impact of digital transformation on a business and its environment]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2018, v. 3, no. 2, pp. 38-44. (In Russ.)

10. Solomanidina T.O. *Organizacionnaya kul'tura 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 kul'tura: uchebnoe posobie* [Organizational culture: study guide]. SPb., Neva Publishing House, 2004. (In Russ.)

12. Schein E.G. *Organizacionnaya kul'tura i liderstvo* [per. s angl.] [Organizational culture and leadership. Transl. from Engl.]. Moscow (and others), Piter Publishing House, 2012. (In Russ.)