Дата поступления рукописи в редакцию: 12.06.2025 г. DOI: 10.24412/2782-3830-2025-6-132-139
Дата принятия рукописи в печать: 21.07.2025 г.

ФЕТИСОВА Анастасия Викторовна,
старший преподаватель кафедры
менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: victorovna_eburg@mail.ru

ПЕТРОВА Любовь Николаевна,
старший преподаватель кафедры
менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: lyubow.petrova@mail.ru

КУИМОВА Валентина Александровна,
старший преподаватель кафедры
менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: valentinakuimova@mail

ГОРБУНОВА Олеся Сергеевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: os-bakunova@mail.ru

МАЛЬКОВА Юлия Вадимовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: malkova0404@mail.ru

РУЩИЦКАЯ Ольга Евгеньевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры философии
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: victorovna_eburg@mail.ru

МНОЖЕСТВЕННОСТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

Аннотация. *В условиях современной рыночной экономики, возрастающая конкуренция среди производителей и компаний, реализующих товары и услуги, требует от предпринимателей проявления креативности и поиска нестандартных механизмов повышения эффективности деятельности своей компании. Безусловно, организационная культура является одним из таких механизмов.*

Каждый день мы так или иначе соприкасаемся с огромным количеством различных организаций. И все они различаются не только сферой деятельности, но ценностями, которые они транслируют, царящей в них атмосферой, поведением сотрудников и их отношением к выполнению своих обязанностей и клиентам. Все эти аспекты напрямую зависят от истории организации, ее традиций и сложившейся в ней культуры.

Проблема организационной культуры в российских компаниях особенно актуальна, так как в нашей стране лишь малое количество предприятий уделяет этому вопросу должное внимание. Актуальность данной темы будет возрастать по мере усиления конкуренции компаний на внутреннем и внешнем рынках.

Ключевые слова: *организационная культура, организация, принципы, эффективность, сотрудники, цель, ценности.*

FETISOVA Anastasiia Viktorovna,
Senior lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

PETROVA Lyubov Nikolaevna,
Senior lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

KUIMOVA Valentina Aleksandrovna,
Senior lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

GORBUNOVA Olesya Sergeevna,
Candidate of of Economics, Associate Professor of the department Economics, Accounting and Financial Control Ural State Agrarian University

MALKOVA Yulia Vadimovna,
Candidate of of Economics, Associate Professor of the department Economics, Accounting and Financial Control Ural State Agrarian University

RUSHCHITSKAIA Olga Evgenevna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy of the Ural State Agrarian University

PLURALITY OF VIEWS ON ORGANIZATIONAL CULTURE OF A MODERN ORGANIZATION: CONCEPT, ESSENCE AND MAIN APPROACHES

Annotation. *In the conditions of modern market economy, increasing competition among manufacturers and companies selling goods and services requires entrepreneurs to be creative and search for non-standard mechanisms to improve the efficiency of their company. Undoubtedly, organizational culture is one of such mechanisms.*

Every day we somehow or other come into contact with a huge number of different organizations. And all of them differ not only in the sphere of activity, but also in the values they broadcast, the atmosphere, the behavior of employees and their attitude to the performance of their duties and customers. All these aspects directly depend on the history of the organization, its traditions and its culture.

The problem of organizational culture in Russian companies is especially relevant, since in our country only a small number of enterprises pay due attention to this issue. The relevance of this topic will increase as companies become more competitive in the domestic and foreign markets.

Key words*: Organizational culture, organization, organization, principles, effectiveness, employees, purpose, values.*

В современной научной литературе можно выделить большое количество различных определений понятия «организационная культура». Ученые так и не пришли к единому толкованию данного термина, так как это сложное и многогранное явление, требующее тщательного изучения и анализа.

Первыми исследованиями в области организационной культуры принято считать эксперимент Элтона Мейо, проведенный в компании Western Electric в течение 1927-1932 гг.

Существующие научные публикации позволяют проследить как по мере более углубленного изучения понятия «организационной культуры»

менялись и его определения. Среди множества различных толкований организационной культуры, мы можем выделить несколько общих принципов. Как правило, работники предприятия соблюдают базовые примеры поведения, на которые и ссылаются авторы. Эти примеры зачастую обусловлены определенным восприятием действительности (группы, общества и т.д.) и определяющих ее параметров (отношения, работа и т.д.).

Независимо от размера и сферы деятельности, абсолютно любое предприятие имеет организационную культуру. При этом сотрудниками организации их культура воспринимается совершенно естественной, а иногда даже единственно возможной. Помочь сотрудникам быть продуктивнее в рамках своих должностных обязанностей и получать от этого удовлетворение – вот главная цель организационной культуры. Для осуществления этой задачи необходимо установить определенные нормы, правила и образцы организационного поведения. [7]

В связи со сложностью исследуемого явления, существует также огромное множество классификаций организационных культур. Чарльз Хенди выдвинул самую распространенную из них. Он произвел ее разделение на следующие: ролевую культуру; культуру власти; культуру задачи и культуру личности.

Самая часто встречающаяся культура в России – ролевая культура. Она подразумевает наличие четкой иерархии и точной роли для каждого сотрудника. Еще одной ее отличительной особенностью является наличие процедур и правил, которых должны придерживаться сотрудники. В определенных случаях, организация даже имеет систему штрафов и санкций, тем самым пресекая малейшие отклонения от заданных норм.

Когда штат сотрудников расширяется, в организации проявляется культура силы. Работники начинают конкурировать с друг другом за влияние и власть внутри организации. Каждый стремится занять более благоприятную позицию и расширить свое влияние.

На следующем этапе развития для эффективного управления в организации необходима формализация действий сотрудников. Отсюда вытекает культура правил, когда персонал начинает работать по утвержденным нормам и инструкциям.

В фазе динамичного развития компании мы можем наблюдать культуру успеха. На данном этапе ориентация смещается с коллектива на персональный результат каждого сотрудника, его творческий потенциал.

Затем на смену культуре успеха приходит культура согласия, которая опирается на командную работу и коллегиальный стиль управления. Сильные стороны одних сотрудников помогают компенсировать слабые стороны других. Ключевым здесь является возможность приходить к согласию, к некоему компромиссу.

На самом высоком этапе развития организации может проявиться культура синтеза. Она включает в себя все лучшее от предыдущих типов культур. Если представить развитие организационной культуры в виде маятника (*рис. 1*), то культура синтеза является высшей точкой, создающей баланс, уравновешивающей все стороны между собой. Она в равной степени ценит и индивидуальность, и командный дух. Отличительными особенностями данной культуры являются ярко выраженная автономность сотрудников, в следствии полного отказа от иерархии. Члены организации приходят к соглашению напрямую, договариваясь между собой, и каждый из них может стать лидером в одном из аспектов деятельности. Внутри коллектива ценится творчество, креативность и инновации.

Для достижения эффективности организационная культура компании не только может, но и должна меняться по мере развития компании, особенно если текущая культура не оказывает благоприятного воздействия на работников и не ведет их к желаемому уровню организационной эффективности. Поэтому для предприятия большое значение имеет правильный выбор типа организационной культуры, который должен быть основан на ее специфике.

В контексте организаций феномен организационной культуры содержит в себе превалирующие этичные ценности и нормы, установленные правила поведения и устоявшиеся традиции, а также стандарты общения с клиентами, качества производимой продукции, дресс-код и т.д.

На примере американских и японских компаний, мы можем выделить основные свойства организационной культуры, которые включают «деловое кредо», цели и кодекс поведения сотрудников:

– миссия организации (причина ее существования).
– базовые цели организации (результаты, которых она стремится достичь),
– кодекс поведения (свод правил и рекомендаций, которые могут быть введены конкретной организацией).

В различных компаниях три этих важных составляющих организационной культуры могут выражаться в разной степени. Но сегодня уже нельзя отрицать тот факт, что деловое кредо обязательно для каждой компании, которая стремиться добиться успеха в своей деятельности. Например, японскую компанию «Мацусита элек-

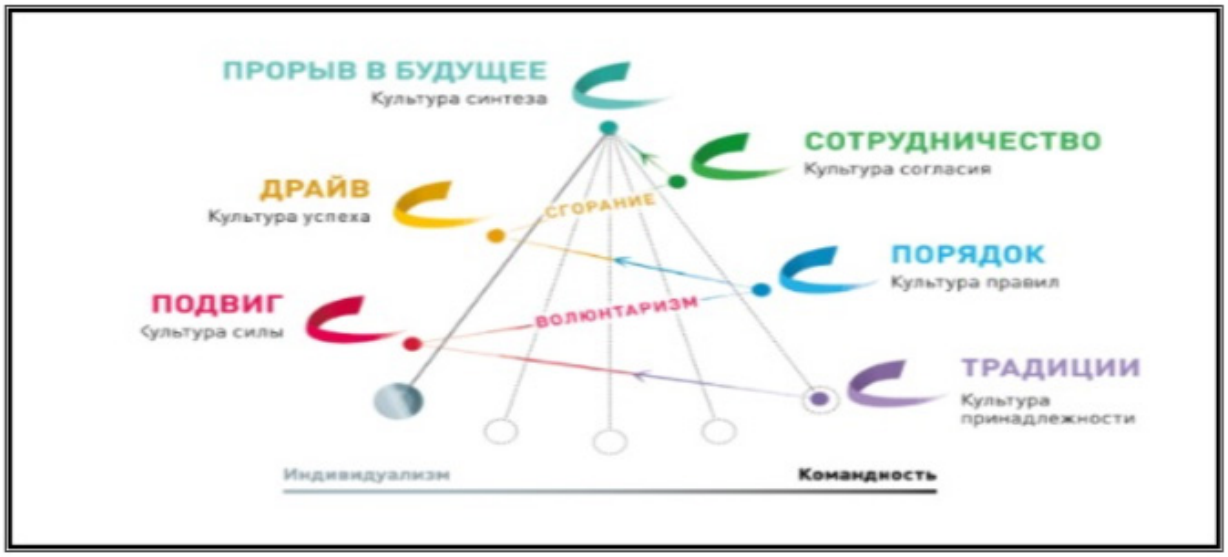


Рисунок 1 - Классификация разновидностей культур по Бэку-Коуэну

трик компани» характеризует соответствующее кредо [2]: стремиться улучшить социальную жизнь людей; изготавливать дешевые электробытовые приборы, доступные всем слоям; поддерживать честную конкуренцию на рынке; соблюдать честность и преданность своему делу и т.д.

Для успеха компании недостаточно просто сформулировать «деловое кредо», его еще нужно транслировать всем работникам, а также отразить в системе их мотивации. Его можно представить в виде дидактического материала, в котором наглядно и просто отображена базовая информация, а именно: история возникновения организации, сведения о ее руководителе, а также ее структура и направления деятельности всех отделов.

Эти три главных элемента имеют огромное значение для организационной культуры, но ими она не ограничивается. Ритуалы деловых и внеслужебных коммуникаций, правила, а также все способы сохранения и воспроизводства организационной культуры (при неминуемой смене руководителей и сотрудников) будут являться производными от них.

Организационная культура также включает в себя различные традиции, нормы, сложившиеся на определенном предприятии, их особые термины. Большое влияние имеют проявляющиеся поведенческие модели, и то, как быстро адаптируются в компании новые сотрудники.

Насколько в организации развита организационная культура мы можем проследить в таких аспектах, как: форма общения руководителей с подчиненными, в том числе тон, с которым отдаются распоряжения, наличие служебного этикета при взаимодействии с женщинами. Еще культура внутриорганизационных отношений проявляется в обычаях «посвящения» сотрудников, получивших повышение или просто сменивших зону ответственности. Это могут быть стандартные визиты вежливости коллег той же зоны ответственности или масштабное неформальное мероприятие для всех сотрудников данного подразделения или организации в целом.

Во многих организациях регулярно осуществляются коллективные завтраки или обеды, в которых участвуют не только руководители, но и рядовые сотрудники. Главной целью таких мероприятий является устранение границ в иерархии, возможность продемонстрировать единство всех членов команды, отразить ценности компании.

Организационное воспитание поддерживает положительные социально-психологические нормы. Они включают в себя существенные аспекты функционирования компании, в том числе: прием и адаптацию новых сотрудников, провожание на пенсию «старичков», проведение различных знаковых мероприятий и др. Главной целью всех этих обрядов является максимальное вовлечение и чувство принадлежности сотрудников к организации и ее деятельности, стремлению расти и развиваться вместе с ней.

Формирование правильной организационной культуры, которая бы эффективно воздействовала на настроение и деятельность сотрудников является первоочередной задачей руководителя или ответственного за это лица.

Если обратить внимание на современные преуспевающие компании, известные всем как несомненные лидеры в своей сфере деятельности (пр. Microsoft, Leroy Merlin, Ikea и др.), то можно отчетливо разглядеть наличие у них такой организационной культуры, которую мы можем связать только с этой, конкретной организацией.

Абсолютно каждая доминирующая в своей области компания, независимо от ее размеров, обладает четко различимой организационной культурой, вполне понятной для ее сотрудников.

Иногда она формировалась создателем компании, как в случае с The Walt Disney Company (самим Уолтом Диснеем) или складывалась естественным путем по мере роста и развития организации, как Coca-Cola. А в случае с General Electric целая команда менеджеров-управленцев искала все новые методы развития организационной культуры, и как следствие повышения ключевых показателей всей деятельности компании.

Долгосрочные финансовые планы, доля рынка, техническая оснащенность безусловно важны для эффективной деятельности организации, но в долгосрочной перспективе организационная культура способна существенно повлиять на все сферы развития компании, как в финансовых показателях, так и во многих других. Это проявляется в ее способности взращивать в сотрудниках вовлеченность, максимально раскрывать их творческий потенциал и желание использовать его во благо организации и для достижения ее главных целей.

Миссию, ценности, ключевые цели компании обязательно нужно законспектировать и довести до каждого сотрудника организации. Благодаря этому, каждый работник может осознать и почувствовать свою роль в глобальных целях компании, внести свой вклад в их достижение. Все это не должно быть формальной процедурой, а стать актом веры, искренности и взаимоуважения между руководящим звеном и рядовыми сотрудниками.

Затем на свет появляется книга Т. Питерса и Р. Уотермана. Они продолжили изучение влияния организационной культуры на успешность и конкурентоспособность компаний. В ходе чего они пришли к выводу, что предприятия, у которых присутствует уникальная система ценностей не только имеют финансовый успех в виде роста прибыли, но и обладают присущими только этой компании чертами, имеют свою индивидуальность, и как следствие «отстройку» от конкурентов.

Питерс и Уотерман сформулировали ключевые механизмы, обязательные для успешного организационного управления. Механизм «социокультурного сдвига», который отодвигает финансовые показатели на второй план, считая их базовыми по умолчанию и механизм «скрытых возможностей», который подразумевает возможность раскрытия человеческого потенциала.

Также ими были выведены восемь общих ценностей, проявляющихся в преуспевающих компаниях (*рис. 2*):



Рисунок 2 - Восемь ценностей организационной культуры преуспевающих компаний по Питерсу и Уотерману

Направленность на действие и результат. Несмотря на аналитический подход в ряде ситуаций, такие компании готовы реагировать на возникшую проблему и решать ее самым оперативным методом, по принципу: «выполнить это, внедрить то». Все бизнес-процессы адаптированы под главные цели компании. Такой подход позволяет сохранить скорость решения задач даже при увеличении размеров организации.

Клиент – ключевой фактор развития, влияющий на все цели компании. Такие организации готовы учиться у своих клиентов, кропотливо собирать обратную связь о продукте и услугах, ведь именно клиент лучше всего может сказать, чего ему не хватает и что для можно улучшить. Многие инновационные компании стали экспертами в своей области и создали свои лучшие продукты благодаря тому, что прислушивались к запросам своих клиентов.

Автономность и инициативность. Такие компании стараются поддерживать децентрализацию управления, несмотря на масштабы своей деятельности. При оправданной степени риска, они стимулируют своих сотрудников к новаторству и воплощению своих идей, поддерживая их начинания.

Сотрудники – ключевой ресурс в таких компаниях. В них видят индивидуальность и потенциал, ценят их вклад в достижение целей организации. Уважение и доверие со стороны руководства побуждает работников к высокому уровню самоорганизации и дисциплины, а также высокой отдаче в своей деятельности, так как каждый сотрудник стремится оправдать оказанное ему доверие. Также существует обширная система материального и нематериального стимулирования. Руководство использует любой повод для поощрения сотрудников, не всегда материально (различные знаки отличия, доски почета, дополнительные привилегии). Внутренние и внешние обучения, повышения квалификации, а также развитие сотрудников в сферах, не относящихся к их должностным обязанностям (изучение иностранных языков, спортивные секции, освоение новых хобби).

Ценностное руководство. Такие компании много времени и сил тратят на формулирование своих ценностей, а в последствии пронизывают ими все сферы деятельности компании. Именно это отличает успешную компанию от сотен других в этой же сфере. Ее ценности делают ее уникальной, это привлекает и ценные кадры в компанию, и мотивирует клиентов начать работу именно с этой компанией. Ведь в современном мире особенно жесткой конкуренции потребителю важен не только сам продукт, но и то, у кого он его приобретает. Питерс и Уотермен пишут: «На нас произвело большое впечатление ярко выраженное внимание, которое успешные компании уделяют своим ценностям, а также то, каким образом их руководителям своим вниманием, упорством и прямым вмешательством удается создать возбуждающую среду - сверху донизу» [9]. Поэтому у каждой успешной компании мы можем наблюдать понятные и конкретные ценности, присущие именно ей. Или напротив, в менее успешных компаниях, ценности или отсутствуют вовсе, или подменены официальным документом, изложенном на бумаге, но совершенно несоблюдаемым в действительности и никак не перенесенном на практическую деятельность компании. Поэтому очень важно из абстрактных ценностей создать их конкретное проявление, выражающееся в поведении работников и выполнении своих обязанностей. Руководитель же должен являться эталонным образцом в следовании ценностям компании, демонстрируя сотрудникам лучшие их проявления. Именно такие ценности оказывают существенное влияние на сотрудников, делая их причастными к успехам компании, внушая искреннюю веру в то, что их компания «самая лучшая» в своей области и побуждая поддерживать заданные стандарты в своей деятельности.

Приверженность своему делу. Чтобы быть верным данному принципу, руководители успешных компаний рекомендуют следующее: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете, как его вести. Никогда не отрывайтесь от своей основы. Стремитесь быть чем угодно, но только не конгломератом». Соответственно, следует расти и развиваться в тех отраслях, которые позволять занять более устойчивую позицию на рынке в своей области.

Простые структуры, скромный штат высшего управленческого звена и высокая степень самостоятельности подразделений помогает исключить возникновения различных барьеров и «неповоротливости» компании, а также избежать большого количества издержек и направить их на более важные цели.

Самостоятельность и контроль одновременно. С одной стороны, сотрудникам предоставляется высокая степень автономности и возможность проявить себя, с другой стороны руководители максимально вовлечены и ревностно контролируют соблюдение главных ценностей компании.

В заключении стоит отметить, что многочисленные исследования в данной области подтверждают, что в долгосрочной перспективе, для успешного развития предприятия, ему просто необходимо создание развитой, качественной организационной культуры. Это позволит значительно превзойти своих конкурентов, усилит и

стабилизирует позицию компании на рынке, сделает ее более прогрессивной и готовой к стремительному росту и развитию, а персонал более вовлеченным, и как следствие мотивированным на выполнение главных целей компании.

Список литературы:

[1] Баланов Д. С., Гаврилина А. К. Понятие организационной культуры и ее сущность // Интерактивная наука. 2023. №5 (81). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsionnoy-kultury-i-ee-suschnost (дата обращения: 10.06.2025).

[2] Гарус Т. П., Голубева Л. Ф. Сущность «Организационной культуры» // Вестник ТГУ. 2001. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-organizatsionnoy-kultury (дата обращения: 12.06.2025).

[3] Голубецкая Наталья Петровна, Замиралов Денис Андреевич, Сушков Александр Владимирович Роль организационной культуры в материальном и нематериальном стимулировании сотрудников // Экономика и управление. 2024. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-organizatsionnoy-kultury-v-materialnom-i-nematerialnom-stimulirovanii-sotrudnikov (дата обращения: 10.06.2025).

[4] Горшенева Маргарита Константиновна Методологические аспекты культурологического анализа корпоративной культуры // Культурное наследие России. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-kulturologicheskogo-analiza-korporativnoy-kultury (дата обращения: 12.06.2025).

[5] Лебедева Наталья Васильевна Психологические аспекты организационной культуры в современных организациях // Проблемы современного педагогического образования. 2024. №84-3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-aspekty-oganizatsionnoy-kultury-v-sovremennyh-organizatsiyah (дата обращения: 10.06.2025).

[6] Николаев Станислав Юрьевич Культура менеджмента и управленческая культура организации // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-menedzhmenta-i-upravlencheskaya-kultura-organizatsii (дата обращения: 12.06.2025).

[7] Рашкеева, И. В. Организационная культура: история, понятие, типология / И. В. Рашкеева // Евразийский союз ученых. – 2015. – № 1-4(18). – С. 140-142.

[8] Рамазанова Аида Генакадиевна, Магомедбеков Гамзат Ухумаалиевич Организационная культура: понятие и место в системе управления персоналом // Прикладные экономические исследования. 2024. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-ponyatie-i-mesto-v-sisteme-upravleniya-personalom (дата обращения: 12.06.2025).

[9] Одинцова Ольга Николаевна Сущность и современная оценка организационной культуры // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-sovremennaya-otsenka-organizatsionnoy-kultury (дата обращения: 10.06.2025).

[10] Тищенко Николай Анатольевич, Лучинкина Анжелика Ильинична Особенности корпоративной культуры в организациях малого бизнеса // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-korporativnoy-kultury-v-organizatsiyah-malogo-biznesa (дата обращения: 12.06.2025).

Spisok literatury:

[1] Balanov D. S., Gavrilina A. K. Ponyatie organizacionnoj kul`tury` i ee sushhnost` // Interaktivnaya nauka. 2023. №5 (81). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsionnoy-kultury-i-ee-suschnost (data obrashheniya: 10.06.2025).

[2] Garus T. P., Golubeva L. F. Sushhnost` «Organizacionnoj kul`tury`» // Vestnik TGU. 2001. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-organizatsionnoy-kultury (data obrashheniya: 12.06.2025).

[3] Golubeczkaya Natal`ya Petrovna, Zamiralov Denis Andreevich, Sushkov Aleksandr Vladimirovich Rol` organizacionnoj kul`tury` v material`nom i nematerial`nom stimulirovanii sotrudnikov // E`konomika i upravlenie. 2024. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-organizatsionnoy-kultury-v-materialnom-i-nematerialnom-stimulirovanii-sotrudnikov (data obrashheniya: 10.06.2025).

[4] Gorsheneva Margarita Konstantinovna Metodologicheskie aspekty` kul`turologicheskogo analiza korporativnoj kul`tury` // Kul`turnoe nasledie Rossii. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-kulturologicheskogo-analiza-korporativnoy-kultury (data obrashheniya: 12.06.2025).

[5] Lebedeva Natal`ya Vasil`evna Psixologicheskie aspekty` organizacionnoj kul`tury` v sovremenny`x organizaciyax // Problemy` sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. 2024. №84-3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-aspekty-oganizatsionnoy-kultury-v-sovremennyh-organizatsiyah (data obrashheniya: 10.06.2025).

[6] Nikolaev Stanislav Yur`evich Kul`tura menedzhmenta i upravlencheskaya kul`tura organ-

izacii // Nauchny`e trudy` Moskovskogo gumanitarnogo universiteta. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-menedzhmenta-i-upravlencheskaya-kultura-organizatsii (data obrashheniya: 12.06.2025).

[7] Rashkeeva, I. V. Organizacionnaya kul`tura: istoriya, ponyatie, tipologiya / I. V. Rashkeeva // Evrazijskij soyuz ucheny`x. – 2015. – № 1-4(18). – S. 140-142.

[8] Ramazanova Aida Genakadievna, Magomedbekov Gamzat Uxumaalievich Organizacionnaya kul`tura: ponyatie i mesto v sisteme upravleniya personalom // Prikladny`e e`konomicheskie issledovaniya. 2024. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-ponyatie-i-mesto-v-sisteme-upravleniya-personalom (data obrashheniya: 12.06.2025).

[9] Odinczova Ol`ga Nikolaevna Sushhnost` i sovremennaya ocenka organizacionnoj kul`tury` // Gosudarstvennoe i municipal`noe upravlenie. Ucheny`e zapiski. 2014. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-sovremennaya-otsenka-organizatsionnoy-kultury (data obrashheniya: 10.06.2025).

[10] Tishhenko Nikolaj Anatol`evich, Luchinkina Anzhelika Il`inichna Osobennosti korporativnoj kul`tury` v organizaciyax malogo biznesa // Nauchny`j rezul`tat. Pedagogika i psixologiya obrazovaniya. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-korporativnoy-kultury-v-organizatsiyah-malogo-biznesa (data obrashheniya: 12.06.2025).

