



Практические аспекты применения единой типологии организационной культуры

Зябриков В.В.¹, Шевазущий И.Р.¹

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

АННОТАЦИЯ:

Большая часть типологий организационной культуры описывает одни и те же ее типы: культуру лидера (семейную, клановую), бюрократическую (административную, иерархическую) культуру, культуру предпринимателя (рыночную) и культуру профессионала (адхократическую), которые разные авторы выделяют на основании разнообразных критериев. В работе показано, что диагностика культуры организации должна строго предвзвешивать выработку рекомендаций по совершенствованию ее менеджмента и трансформации ее внутренней среды, поэтому комплексная методика идентификации организационной культуры Д. Денисона не является совершенной. Лучше других позволяет определить культурный профиль организации методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна. Авторы статьи приводят рекомендации по формированию основных элементов модели внутренней среды фирмы на разных этапах ее жизненного цикла по следующей схеме: тип организационной культуры – тип организационной структуры – система мотивации персонала.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: единая типология организационной культуры, жизненный цикл фирмы, организационная структура, система мотивации.

Practical aspects of applying a unified typology of organizational culture

Zyabrikov V.V.¹, Shevazutskiy I.R.¹

¹ St Petersburg State University, Russia

Введение

Организационная культура является продуктом взаимодействия нескольких субъектов и их объединений: 1) отдельных индивидов – членов организации, с учетом их собственных интересов и потребностей; 2) неформальных групп, существующих в организации; 3) формальной организации; 4) субъектов внешней среды организации. Поэтому культуру невозможно задать (запрограммировать), она формируется под воздействием влияния руководства фирмы как зеркальное отражение его власти в среде сотрудников.

Важнейшей характеристикой организационной культуры является ее тип. Среди используемых разными авторами критериев построения типологий организационной культуры можно выделить те, которые описывают:

1. Особенности управления внутренней средой организации (характеристики источников власти, процесса принятия управленческих решений, контроля над их исполнением, отношения менеджеров к подчиненным). Например, типология Р. Акоффа [2] (Akoff, 2002) основана на таких критериях, как: 1) степень привлечения работников к установлению целей в группе или организации; 2) степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

2. Основные характеристики организации в целом и ее взаимодействия с внешней средой. Так, например, типология Т. Дила и А. Кеннеди [5, 25, 26] (Groshev, Emelyanov, Yurev, 2004; Deal, Kennedy, 1982; Deal, Kennedy, 1983) основана на двух ключевых параметрах: 1) отношении организации к риску (стремлении избежать неопределенности); 2) скорости обратной связи (оперативности ответа рынка на действия менеджеров).

3. Внутрифирменные характеристики, основные характеристики организации в целом и характеристики ее взаимодействия с внешней средой (то есть характеристики и первой, и второй групп). Наиболее известной методикой такого рода является методика К. Камерона и Р. Куинна OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) [10, с. 50–60] (Kameron, Quinn, 2001, p. 50–60).

Несмотря на все многообразие типологий организационной культуры, явно выделяются четыре фундаментальных типа культуры, поэтому в настоящей работе сопоставляются широко распространенные четырехэлементные типологии организационной культуры, а исследователи пытаются выявить их общие черты.

ABSTRACT:

Most of the typologies of organizational culture describe the same types: leader culture (family, clan), bureaucratic (hierarchy) culture, entrepreneurial (market) culture and professional (adhocracy) culture, which different authors identify on the basis of various criteria. The article shows that the diagnosis of the organizational culture should strictly precede the elaboration of recommendations for improving its management and transforming its internal environment, so Denison's comprehensive methodology for identifying organizational culture is not perfect. Cameron and Quinn's OCAI is the best way to determine an organization's cultural profile. The authors of the article provide recommendations on the formation of the main elements of the internal environment model of the firm at different stages of its life cycle according to the following plan: type of organizational culture, type of organizational structure, and staff motivation system.

KEYWORDS: unified typology of organizational culture, firm's life cycle, organizational structure, motivation system

JEL Classification: M14, M11, M21

Received: 06.09.2023 / Published: 24.12.2023

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Zyabrikov V.V. [zyabrikov@mail.ru]

CITATION:

Zyabrikov V.V., Shevazutskiy I.R. [2023] Prakticheskie aspekty primeneniya edinoj tipologii organizatsionnoy kultury [Practical aspects of applying a unified typology of organizational culture]. Liderstvo i menedzhment. 10. (4). – 1215–1234. doi: 10.18334/lm.10.4.119186

Целью настоящего исследования является формирование практических рекомендаций по выбору методики определения типа культуры и описание соответствующих характеристик внутренней среды организации по схеме тип организационной культуры – тип организационной структуры – система мотивации персонала.

Единство многообразия типологий организационной культуры

Первоначально ряд авторов (И. Ансофф, Т. Питерс и Р. Уоттермен) рассматривали не всю организационную культуру, а только один из ее наблюдаемых элементов – *паттерны* (стереотипы поведения), то есть – «набор правил, инструкций, норм и принципов поведения персонала» [17, с. 211] (*Smirnov, 2004, p. 211*), которые помогают формировать единую команду, позиционировать фирму на рынке и адаптироваться к изменениям внешней среды. Но организационную культуру ни в коем случае нельзя сводить к паттернам поведения, этикету или форме одежды. Все они формируются под влиянием «глубинных» элементов культуры – ее *совместных ценностей*, ведь организационная культура – это, прежде всего, стиль принятия управленческих решений руководством организации, определяемый этими совместными ценностями.

Такой подход реализован в широко распространенной модели внутренней среды фирмы – системе факторов успеха (факторов конкурентоспособности) «Маккинси 7S»¹, впервые поместившей совместные ценности в качестве центрального связующего фактора в первом варианте своей модели в форме «счастливого атома». Совместные ценности, согласно этой модели, являются «мягким» (soft), т. е. трудноформализуемым, фактором. В соответствии со вторым иерархическим вариантом модели «Маккинси 7S» организационная культура находится на второй ступени иерархии и определяется реализуемой фирмой стратегией (первая ступень иерархии).

Попытку обобщения измерений (осей координат), применяемых в восьми различных типологиях организационной культуры, предприняли С.А. Тищенко, Т.А. Субцельная и В.А. Негрий [18] (*Tishchenko, Subtsel'naya, Negriy, 2022*), однако серьезного сходства ими выявлено не было, поскольку, на самом деле, совпадать должны не *критерии* их выделения, а сами *типы* культуры. Правильный шаг в направлении

¹ Разработана в начале 1980-х годов Т. Питерсом, Р. Уоттерманом, Р. Паскалем, Э. Атосом, по заказу американской консультационной фирмы «Маккинси».

ОБ АВТОРАХ:

Зябриков Владимир Васильевич, доцент, кандидат экономических наук (zyabrikov@mail.ru)

Шевазутцкий Игорь Романович, ассистент (shevazutckii_igor@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Зябриков В.В., Шевазутцкий И.Р. Практические аспекты применения единой типологии организационной культуры // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 4. – С. 1215–1234. doi: 10.18334/lm.10.4.119186

выявления общих черт различных типологий организационной культуры сделал в своей монографии С.Б. Тюрин [22, с. 71] (Tyurin, 2023, p. 71).

Обобщение основных характеристик четырех фундаментальных типов культуры в соответствии с наиболее известными типологиями представлено в *таблице 1*.

Таблица 1

Сравнительный анализ различных типологий организационной культуры

Ч. Хэнди (1976)	Т. Дил и А. Кеннеди (1982)	Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер (1998)	К. Камерон и Р. Куинн (1999)	В.В. Зябриков (2007)
Культура власти Источник власти – лидер, обладающий ресурсами	Культура «крутых парней» (мачо): высокий риск и быстрая обратная связь Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но имеют возможность быстро получать сигналы обратной связи о своих действиях	Культура семьи Власть у основателя, могущественного «родителя»	Клановая культура Организация похожа на большую семью; лидеры воспринимаются как родители и воспитатели; совместные ценности – сплоченность коллектива, забота о людях, согласие, преданность и верность традициям	Культура лидера Основана на личном авторитете, доверии и преданности лидеру сотрудников; руководитель – строгий, но справедливый глава семьи, члены которой безоговорочно принимают групповые ценности, неформальные нормы и правила поведения
Культура роли Источник власти – нормы и правила	Культура процесса (административная): низкий риск и медленная обратная связь Внимание концентрируется на техническом совершенстве и инструкциях, расчете степени риска, на деталях (на том, <i>как</i> что-то делается, а не на том, <i>что</i> делается)	Культура «Эйфелевой башни» Власть у высших руководителей, удаленных от рядовых сотрудников	Иерархическая культура Рационально мыслящие менеджеры обеспечивают плавное развитие организации, которую объединяют формальные правила и последовательная официальная политика	Культура бюрократа Предполагает жесткое нормативное планирование и контроль, зачастую подавляющее инициативу и инновации, обеспечивая при этом предсказуемость и стабильность условий занятости работников
Культура задачи Власть командных групп, ведомых мастерами	Культура «усердной работы» (культура торговли): низкий риск и быстрая обратная связь Команды исполнителей поощряют вести интенсивную деятельность, направленную на удержание клиента, стремление ему угодить, с невысоким риском	Культура «самонаводящейся ракеты» Власть у тех, кто вносит наибольший вклад в реализацию проектов	Рыночная культура Основная задача – реализация измеримой цели; лидеры организации настроены на победу в конкурентной борьбе, захват и удержание рынков; совместные ценности – репутация и конкурентоспособность	Культура предпринимателя Основана на признании рыночной власти клиента и позволяет фирме быстро реагировать на изменение рыночной конъюнктуры; ведущую роль играют менеджеры, ориентированные на личный успех и укрепление своей репутации

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
Культура личности Источники власти – знания и компетенции	Культура «крупных ставок» (инвестиционная культура): высокий риск и медленная обратная связь Внимание концентрируется на принятии решений в отношении долгосрочных рисковых инвестиций, допускается длительный процесс принятия решений	Культура инкубатора Власть у тех, чья работа является творческой и ведет к прогрессу	Адхократическая культура Лидерами становятся новаторы, склонные к экспериментам и риску; важной ценностью является инновационная деятельность; организация поощряет свободу и частные инициативы	Культура профессионала Характерна для самоуправляемых команд постоянного состава, ведомых специалистами, предполагает реализацию ситуационного подхода к принятию управленческих решений на базе знаний и опыта

Источник: [5, 8, 10, 20, 25, 26, 29, 30] (Groshev, Emelyanov, Yurev, 2004; Zyabrikov, 2007; Kameron, Quinn, 2001; Trompenaars, Khempden-Terner, 2012; Deal, Kennedy, 1982; Deal, Kennedy, 1983; Handy, 1978; Handy, 1993).

Как следует из *таблицы 1*, разные авторы используют синонимы для описания одних и тех же четырех фундаментальных типов организационной культуры: культуры лидера (семейной, клановой), бюрократической (административной, иерархической), культуры предпринимателя (рыночной) и культуры профессионала (адхократической). Совпадение описаний типов культуры у разных авторов, опирающихся в том числе на разные эмпирические данные, не может быть случайным.

Первым в 1989 г. обратил внимание на то, что при всем кажущемся многообразии форм организаций существует всего четыре парадигмы управления (и соответственно, фундаментальных организационных форм), американский исследователь, программист и консультант Л.Л. Константин [24] (*Constantine, 1989*). Он описал характеристики закрытой, открытой, случайной и синхронной организационных форм, выделенных им с помощью пары осей координат, характеризующих «степень сплоченности» и «степень гибкости». Каждая из четырех фундаментальных форм по Л.Л. Константину обладает своеобразным набором свойств по координатам: базовые предположения, ценности, принятие решений, коммуникации, и в целом описывают психологические свойства людей, способных продуктивно работать в рамках соответствующих форм [21] (*Trus, 2014*).

В то же время выявленное сходство типов культур в типологиях разных авторов не является очевидным и общепринятым. Так, в работе П.А. Михненко [14] (*Mikhnenko, 2016*) рассматриваются типологии Ч. Хэнди и К. Камерона – Р. Куинна, но автор не обнаруживает фактического совпадения этих типологий. Например, автор на стадии «позднего расцвета» характеризует организацию сочетанием культуры роли и

культуры личности по Ч. Хэнди и одновременно клановой и рыночной культурой по К. Камерону – Р. Куинну [14, с. 35] (*Mikhnenko, 2016, p. 35*). Отметим, что, на наш взгляд, такой взгляд на культуру организации является неверным, так как все четыре типа культуры, упомянутые П.А. Михненко, является уникальными (*табл. 1*).

Вплотную к понятию единой типологии организационной культуры подошли О.Б. Томилин, М.И. Барнашова и О.О. Томилин [19] (*Tomilin, Barnashova, Tomilin, 2014*). Сравним между собой двенадцать четырехэлементных типологий организационной культуры, в т. ч. типологии Ч. Хэнди, Т. Дила – А. Кеннеди, Ф. Тромпенаарса, К. Камерона – Р. Куинна, они пришли к верному выводу: «... в наиболее востребованных типологиях выделяются в пространстве организационной культуры четыре базовых типа» [19, с. 33] (*Tomilin, Barnashova, Tomilin, 2014, p. 33*). В частности, в этой статье абсолютно верно соотнесены типы культур К. Камерона – Р. Куинна и Ф. Тромпенаарса. Однако при размещении элементов конкретных культур по кластерам авторами допущен ряд неточностей. Так, бюрократическая, по сути, культура роли Ч. Хэнди ошибочно помещена ими в семейно-клановый кластер, а соответственно, семейно-клановая культура власти по Ч. Хэнди ошибочно отнесена к бюрократическим культурам [19, с. 29, 32] (*Tomilin, Barnashova, Tomilin, 2014, p. 29, 32*). В типологии Т. Дила – А. Кеннеди правильным у О.Б. Томилина, М.И. Барнашовой и О.О. Томилина, по мнению авторов настоящей статьи, является только отнесение культуры процесса (административной) к бюрократическому кластеру [19, с. 32] (*Tomilin, Barnashova, Tomilin, 2014, p. 32*), остальные типы культуры, выделенные Т. Дилом и А. Кеннеди, разнесены по кластерам неверно [19, с. 27–33] (*Tomilin, Barnashova, Tomilin, 2014, p. 27–33*).

Единая типология организационной культуры и жизненный цикл фирмы

Если фундаментальные типы организационной культуры выстроить в правильном порядке их следования по стадиям жизненного цикла фирмы (детство, юность, зрелость и возрождение), то станет понятным, как происходит эволюция внутренней среды фирмы, центральным элементом которой является организационная культура.

И.К. Адизес весьма точно описывает простую структуру, характерную для молодых фирм (стадия *детства* фирмы), верно подмечая несоответствие обязанностей и прав (полномочий). Вся власть остается в руках руководителя, который является единственным лидером, а обязанности «падают» на работников по принципу «все делают все». Он отмечает, что организационная структура таких компаний обычно может уместиться на одном листе бумаги, так как каждый работник подчиняется основателю тем или иным образом. Система вознаграждения представляет собой смесь индивидуальных соглашений между лидером и отдельными работниками, обязанности определяются туманно, поскольку все постоянно меняется. Составить какую-то схему подотчетности практически невозможно, но каждый сотрудник знает, что в конце дня руководитель может приказать что угодно [1, с. 93, 132] (*Adizes, 2008, p. 93, 132*).

Решающее значение в культуре лидера (семейной, клановой), характерной для стадии детства, играет социокультурная составляющая (S) системы PEST-координат. Руководитель играет роль наставника, пособия, родителя, отца, требующего уважения, который вырабатывает и провозглашает важнейший элемент культуры – совместные ценности. Именно Лидер на стадии детства и передает свою культуру организации. Большую роль в судьбе фирмы играет его этика, фирменный патриотизм сотрудников [8] (*Zyabrikov, 2007*), преданность и ответственность [10] (*Kameron, Kuinn, 2001*). На этой стадии компания часто еще не является стабильно прибыльной, поэтому проявление эгоистических устремлений является неуместным. Для стадии детства характерно целостное, индивидуальное интуитивное, эмоциональное принятие управленческих решений [8] (*Zyabrikov, 2007*) на основе метода «проб и ошибок» [20] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012*). Отношение руководителя к персоналу выстраивается по схеме «лидер – последователи».

Вслед за стадией детства фирма переходит к стадии *юности* с необходимостью формализации управления в связи с ростом ее масштабов, а также началом доминирования бюрократической (административной, иерархической) культуры и политической (P) составляющей PEST-координат. Совместными ценностями становятся служение, порядок, соблюдение правил и дисциплина, обеспечивающие стабильное и предсказуемое будущее [8] (*Zyabrikov, 2007*). Первое лицо команды управленцев – Координатор [10] (*Kameron, Kuinn, 2001*), в российской интерпретации более точно его можно назвать Председателем (Инструктором). Он получает власть не из-за своих выдающихся качеств, а в силу должности, и воспринимает подчиненных как человеческие ресурсы. Отношение руководителей по отношению к подчиненным строится по схеме «администратор – исполнители».

Явно не способствует развитию российской экономики то, что исполнители, подчиняясь обезличенным правилам, чувствуют себя «наемниками», а не «экспертами», хотя на самом деле они часто способны отвечать за работу всего предприятия, а не только за свой участок работы [12] (*Medovikov, Mekhanik, 2015*). Термин «наемническая культура» с соответствующим девизом: «Богу – богово, кесарю – кесарево» был введен в типологии Р. Гоффи и Г. Джонса [27] (*Goffee, Jones, 2003*). В рамках этой наемнической, бюрократической, по сути, культуры предпочтение отдается сугубо деловому стилю поведения, обусловленному правилами и регламентами [19] (*Tomilin, Barnashova, Tomilin, 2014*).

В рамках бюрократической культуры большую роль играет официальная политика компании, описывающая систему поощрений и наказаний для сотрудников [10] (*Kameron, Kuinn, 2001*). Мышление становится логичным, аналитическим [20] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012*), вертикальным [29] (*Handy, 1978*) (поскольку реализуются спускаемые сверху формализованные решения), производится оптимизация операций на основе рационального анализа [8] (*Zyabrikov, 2007*).

На следующей стадии – стадии *зрелости*, фирма, наконец, получает возможность реализовать стратегические цели своих собственников. На ней доминирует экономическая (E) составляющая набора PEST-координат, поскольку фирма представляет собой коммерческую структуру, имеющую возможность систематически получать высокую прибыль. Возглавляет команду управленцев Стратег (постановщик проблем, надсмотрщик) [10] (*Kameron, Kuinn, 2001*), который относится к подчиненным как к партнерам и специалистам. Стратег ищет зону общих интересов фирмы в целом и ее отдельных сотрудников, отношения которых он как бы «покупает». Отношения руководства с персоналом строятся по схеме «мастер – работники». Совместными ценностями становятся предприимчивость, командный дух, космополитизм [8] (*Zyabrikov, 2007*), а также стремление сотрудников побеждать [10] (*Kameron, Kuinn, 2001*). Принятие управленческих решений становится коллективным [8] (*Zyabrikov, 2007*), точнее групповым (командным) [29] (*Handy, 1978*), направленным на решение конкретных задач, практичным и междисциплинарным [20] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012*).

При движении по оптимальной траектории своего жизненного цикла фирма переходит от стадии зрелости к стадии возрождения с доминирующей культурой профессионалов (адхократической) и технологической (Т) составляющей системы PEST-координат. Совместными ценностями становятся компетентность, рациональность, предвидение, свобода, творчество и энтузиазм [8] (*Zyabrikov, 2007*), а также склонность к экспериментированию и инновациям [10] (*Kameron, Kuinn, 2001*). Центральная фигура управленческой команды Новатор (консультант) [10] (*Kameron, Kuinn, 2001*), который относится к сотрудникам как к экспертам и коллегам, реализуя самый гуманистический скандинавский принцип лидерства «первый среди равных». Отношения руководства с персоналом строятся по схеме «коллега – коллега». На этой стадии нет формализованных процедур [29] (*Handy, 1978*), креативное, основанное на вдохновении мышление сориентировано на процесс, а не на функцию [20] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012*), а принятие управленческих решений происходит в условиях «детерминированного хаоса» [8] (*Zyabrikov, 2007*).

Таким образом, на место стремления практиков менеджмента к идеальному варианту фирмы, характерного для менеджмента XX века, пришло понимание необходимости последовательно реализовать четыре существенно различающиеся фундаментальные модели фирмы.

Возникает дополнительный вопрос: может ли одна и та же персона удерживаться на позиции руководителя фирмы, последовательно переходя от роли Лидера к роли Координатора, затем Стратега и далее Новатора? Как правило, это невозможно, поскольку менеджер, по результатам исследований Р.М. Белбина, обычно способен играть только две роли, одна из которых является основной, а вторая – потенциально ценной [3, с. 135] (*Belbin, 2009, p. 135*), поэтому необходимо планировать смену первого лица по ходу жизненного цикла фирмы. Не зря Стив Джобс, возглавлявший фирму

Apple на стадии детства, затем на стадии юности, был уволен, поскольку не принимал бюрократический стиль управления. Отметим, что его возвращение в руководство Apple на стадии зрелости стало возможным в т. ч. в связи со сменой доминирующего типа культуры с бюрократического на рыночный [10, с. 91–94] (Kameron, Quinn, 2001, p. 91–94).

Антагонистические типы организационной культуры

Стратегическое управление развитием фирмы в целом и организационной культурой в частности, по мнению авторов, требует не только понимания особенностей четырех фундаментальных типов культуры, но и учета их совместимости. В представленном выше наборе типов культуры есть две пары антагонистических культур (или контркультур), не имеющих общих признаков. Так, культура *лидера* (семейная, клановая), который, как правило, является патриотом фирмы и заботится о росте ее масштабов, противостоит культуре *предпринимателя* (рыночной) – обычно космополита, который при экономической необходимости может легко продать или ликвидировать фирму и переместить свой капитал в более выгодный сектор экономики. Кроме того, сотрудничество лидера и предпринимателя «подтачивает» так называемая агентская проблема, в рамках которой лидер как агент предпринимателя имеет искушение реализовывать не интересы своего принципала – предпринимателя, а собственные оппортунистические интересы.

Вторая пара антагонистических типов культуры – это культура *профессионала* (адхократическая), стремящегося к творчеству, свободе и созиданию, которые часто сопровождаются элементами хаоса, и культура *бюрократа* (административная, иерархическая), для которого порядок и сохранение существующего положения дел – превыше всего. Отметим, что культура профессионала характерна для инновационных фирм, которые должны не допускать бюрократизации управления, ведь инновации «винтиками административной машины» не создаются.

Исходя из принципа наибольшего культурного разнообразия, во внутренней среде фирме должны быть представлены все типы культуры, ведь по справедливому утверждению М.В. Высочиной и Е.Ю. Кудрявцевой, разные типы организационной культуры в той или иной мере дополняют друг друга [4] (Vysochina, Kudryavtseva, 2021).

В то же время, поскольку пары антагонистических культур не могут доминировать одновременно, на каждой стадии должны доминировать только два неантагонистических типа культуры. На стадии детства – это культуры профессионала и лидера, на стадии юности – культуры лидера и бюрократа, на стадии зрелости – культуры бюрократа и предпринимателя, на стадии возрождения – культуры предпринимателя и профессионала.

Смена доминирующего типа культуры происходит на каждой стадии жизненного цикла, причем нередко можно наблюдать ситуацию, когда новый доминирующий тип культуры зарождается на нижних уровнях пирамиды управления, а тип культуры,

сохраняющийся с предыдущей стадии жизненного цикла, как бы постепенно «вытесняется» на верхние уровни пирамиды управления. При таком условии культурный процесс развивается плавно, эволюционно, без революционных скачков и замены одного типа культуры на другой, как ошибочно полагал Л. Грейнер [28] (*Greiner, 1972*).

Так, например, храм Апполона, символически описывающий культуру роли (бюрократическую культуру) по Ч. Хэнди, представляет собой композиционную культуру: портик храма описывает культуру лидера (семейную, клановую), а колонны – бюрократическую культуру. Важно отметить, что такая схема на деле реализует сомнительный принцип «своим – все, остальным – закон» и является типичной для крупных российских предприятий, имеющих советское прошлое.

Таким образом, руководство фирмы должно точно идентифицировать ее положение на траектории жизненного цикла и доминирующие типы организационной культуры и стремиться к превентивной трансформации культуры команды высших менеджеров в периоды перехода между стадиями жизненного цикла фирмы.

Интересно отметить, что подобная описанной выше двухэлементная схема предложена и в работе П.А. Михненко [14] (*Mikhnenko, 2016*). Он справедливо пишет о необходимости обеспечить «рациональную комбинацию» типов организационной культуры в рамках конкретной организационной конфигурации [13] (*Mikhnenko, 2018*). Однако систематическая последовательность смены типов культуры по стадиям жизненного цикла в работах П.А. Михненко отсутствует.

Четыре фундаментальные модели фирмы

Смысл управления внутренней средой фирмы на основе типа ее организационной культуры состоит в том, что использование соответствующего набора элементов внутренней среды вместо хаотического заимствования элементов, характерных для разных типов организаций, позволяет гармонизировать внутреннюю среду фирмы и достичь синергического эффекта.

Л.В. Килимова, О.А. Пахомова и О.О. Нишнианидзе [11] (*Kilimova, Pakhomova, Nishnianidze, 2015*) справедливо указали на связь стадии жизненного цикла и центрального элемента организационной культуры – совместных ценностей. По их мнению, на стадии создания организации (стадии детства) преобладают индивидуальные ценности руководителя организации, на стадии роста (юности) организации – групповые ценности, а на стадии зрелости – базисные ценности всей организации. При этом «каждая последующая стадия развития организации качественным образом отличается от предыдущей, обладает более высокой степенью сложности, имеет доминирующую подсистему ценностей, влияющую на организационную культуру и систему отношений внутри компании» [11, с. 113] (*Kilimova, Pakhomova, Nishnianidze, 2015, p.113*). В то же время соответствие между стадиями жизненного цикла и типами культуры в этой работе установлено не было.

В работе одного из авторов настоящей статьи впервые было установлено, что тип организационной культуры определяет стадию жизненного цикла [9] (*Zyabrikova, Zyabrikov, 2015*). Связующая (центральная) роль организационной культуры состоит в том, что она задает специфические характеристики всех остальных элементов внутренней среды фирмы. Поэтому целый ряд авторов, основываясь на типе культуры как ключевом факторе, предложили четыре списка соответствующих типу культуры характеристик других элементов внутренней среды фирмы.

Так, Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер привели описание системы мотивации, отношения к власти, отношений между сотрудниками и самое удачное – общего принципа построения менеджмента, подходящего для каждого типа организационной культуры [20, с. 366] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012, p. 366*). По их точному наблюдению, для культуры лидера (культуры семьи), доминирующей на стадии детства фирмы, характерен *менеджмент по средствам*, для культуры бюрократа (культуры «Эйфелевой башни»), доминирующей на стадии юности, – *менеджмент согласно должностной инструкции*, для культуры предпринимателя (культуры «самонаводящейся ракеты»), доминирующей на стадии зрелости, – *менеджмент по целям* (Management By Objective, MBO), а для культуры профессионала (культуры инкубатора), доминирующей на стадии возрождения, – *менеджмент силой энтузиазма*.

Важнейшей цепочкой элементов, являющихся частью внутренней среды фирмы, является последовательность: организационная культура – организационная структура – система мотивации персонала. П.А. Михненко в своих работах даже использует термин «культурно-структурный континуум» [14] (*Mikhnenko, 2016*), а согласно модели «Куба изменений» Г. Минцберга, культура определяет организационную структуру предприятия, которая, в свою очередь, задает систему мотивации персонала.

Поэтому на стадии детства в рамках *культуры лидера* (семейной, клановой) предприятие имеет линейную организационную структуру. Мотивация при этом обеспечивается лидером, который реализует лозунг «делай как я», вызывает доверие подчиненных, которые рассматриваются как члены семьи. Поощрением для подчиненных является близость к лидеру [8] (*Zyabrikov, 2007*), сотрудники получают удовлетворение от того, что их уважают и любят [20, с. 366] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012, p. 366*).

На стадии юности в рамках *бюрократической* (иерархической) культуры организационная структура становится линейно-функциональной, причем функциональный элемент возникает как ответ на бюрократизацию и специализацию управления, а линейный элемент остается с предыдущей стадии жизненного цикла. Система мотивации персонала целиком строится на планировании карьеры и продвижении по служебной лестнице [8, 20] (*Zyabrikov, 2007; Trompenaars, Khempden-Terner, 2012*), а вознаграждение тесно связано с позицией сотрудника в служебной иерархии.

При переходе на стадию зрелости и формировании *культуры предпринимателя* (рыночной) предприятие обретает клиентоориентированную матричную организа-

ционную структуру типа функции – проекты или функции – продукты. При этом проектный и продуктовый элементы являются для организационной структуры новыми, а функциональный элемент остается с предыдущей стадии. Премирование в рамках этой культуры производится по качеству и количеству результатов труда сотрудников [20, с. 366] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012, p. 366*), делается акцент на их самореализацию [8] (*Zyabrikov, 2007*).

При сознательном управлении траекторией жизненного цикла фирма получает шанс выйти на стадию возрождения вместо стадии старости. На стадии возрождения доминирует *культура профессионалов* (адхократическая) при сохранении влияния культуры предпринимателя, а организационная структура превращается в проектно-сетевую (или стационарно-сетевую) путем добавления сетевого элемента и сохранения проектного (или продуктового), который впервые появился на предыдущей стадии жизненного цикла. Сотрудники получают удовлетворение от осознания того, что они участвуют в создании инноваций [20, с. 366] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012, p. 366*), работают по свободному графику, в режиме самоконтроля и воплощают свое предназначение [8] (*Zyabrikov, 2007*). Большую роль также имеет возможность работать в высокопрофессиональной среде, что обеспечивает рост квалификации сотрудников и получение ими уникальных навыков, которые могут принести вознаграждение в будущем.

Отметим, что на первом витке жизненного цикла нет места для дивизиональной организационной структуры, которая предполагает выделение стратегического управления, которое ведется штаб-квартирой, и наделение дивизионов полномочиями по ведению оперативного управления. Она характерна для второго витка спиралевидной траектории жизненного цикла, на котором в рамках одной корпорации функционирует несколько юридических лиц.

Учет отраслевой специфики в теории организационной культуры

Последовательность смены типов культуры на вершине пирамиды власти является универсальной: культура лидера – бюрократическая культура – культура предпринимателя – культура профессионала, однако временная продолжительность каждой фазы зависит, в частности, от отраслевой специфики. Поэтому в каждой отрасли чаще встречаются фирмы с тем или иным типом организационной культуры. Так, например, Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер отмечают, что культура предпринимателя (рыночная культура) характерна для фирм, завоевывающих рыночные ниши, а культура профессионалов (адхократическая культура) широко распространена в Кремниевой долине (США) [20, с. 358–359] (*Trompenaars, Khempden-Terner, 2012, p. 358–359*). Примеры отраслей, для которых типичен тот или иной тип организационной культуры, приведены в *таблице 2*.

Имеет место также страновая специфика. Так, например, результаты исследования В.Л. Устюжанина [23] (*Ustyuzhanin, 2018*), показывают, что для большинства российских фирм отрасли информационных технологий (IT-отрасли) (которые в России,

как правило, небольшие), а также для фирм сетевой торговли и фармацевтики характерна культура лидера (семейная, клановая), в то время как в американских IT-фирмах (обычно значительно более крупного размера) обычно доминирует культура профессионалов (адхократическая).

Таблица 2

Сферы деятельности фирм с различными типами организационной культуры

Ч. Хэнди (1976)	Т. Дил – А. Кеннеди (1982)	К. Камерон – Р. Куинн (1999)
Культура власти Молодые фирмы с сильным духом предпринимательства, брокерские фирмы, организации спорта, кино и политики	Культура «крутых парней» (мачо) Телевидение, кино, спорт, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама	Семейная культура (нет сведений)
Культура роли Государственные предприятия, фирмы-монополисты, страховые организации, вооруженные силы, правительственные организации	Культура процесса (административная культура) Фармацевтические фирмы, крупные государственные организации, правительственные структуры	Иерархическая культура Общественные администрации
Культура задачи Рекламные агентства, компании, занимающиеся прикладными исследованиями	Культура «усердной работы» (культура торговли) Сбытовые компании, предприятия розничной торговли, строительные компании	Рыночная культура Горнодобывающая промышленность, производственные предприятия, торговля, сфера услуг, строительство, финансы, страхование
Культура личности: Университеты, научно-исследовательские институты, венчурные инвестиционные фирмы, адвокатские конторы, консультационные фирмы	Культура крупных ставок (инвестиционная культура) Нефтяные компании, химические концерны, инвестиционные банки	Адхократическая культура (нет сведений)

Источник: [10, 25, 26, 29, 30] (Kameron, Kuinn, 2001; Deal, Kennedy, 1982; Deal, Kennedy, 1983; Handy, 1978; Handy, 1993).

Практика применения различных типологий организационной культуры

В своей работе О.А. Сазыкина и Д.О. Алимова [16] (Sazykina, Alimova, 2018) идентифицировали организационную культуру ООО «Комбинат кондитерских изделий «Агеевский» в соответствии с двумя разными типологиями. По наиболее распространенной типологии К. Камерона и Р. Куинна с помощью методики OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) в качестве доминирующего был определен *рыночный* тип культуры предприятия, а в соответствии с типологией Ч. Хэнди в результате

применения соответствующей методологии исследования оказалось, что на этом же предприятии доминирует культура *задачи*, что подтверждает существование единого набора четырех типов культуры (табл. 1).

А вот попытка О.А. Сазыкиной и Д.О. Алимовой выявить второй по значимости тип культуры, на наш взгляд, оказалась неудачной. Так, они указывают в качестве второго по значимости при использовании методики OCAI *клановый* тип культуры, который имеет на 14,6% меньший балл по сравнению с доминирующей рыночной культурой. В то же время при использовании методики Ч. Хэнди вторым по значимости типом культуры оказалась *культура роли* (бюрократическая), не соответствующая клановой, которая отличается от основного доминирующего типа культуры задачи всего лишь на 9%. Странно, что О.А. Сазыкина и Д.О. Алимова не выделили его в качестве второго по значимости типа культуры. Вероятно, корректное определение двух доминирующих типов культуры требует более высокой точности эмпирических данных анкетирования и серьезного теоретического обоснования.

Наиболее широко распространенным в России является применение в целях идентификации культурного профиля фирмы методик OCAI, разработанной К. Камероном и Р. Куинном [10, с. 50–60] (*Kameron, Quinn, 2001, p. 50–60*), и DOCS (Denison Organizational Culture Survey), разработанной Д. Денисоном [6] (*Denison, Khoyshberg, Leyn, Lif, 2013*). Но методика Д. Денисона имеет принципиальный недостаток, состоящий в том, что для *диагностики* типа культуры она использует реализуемые фирмой методы *развития* организационной культуры (развитие способностей, концентрация на потребителях и т. д.). Это в определенном смысле методика «два в одном», она не только направлена на диагностику культуры, но и сразу дает рекомендации по ее развитию, что по существу неверно, поскольку стадия диагностики должна предварять стадию выработки рекомендаций.

Дело в том, что процесс развития организационной культуры не всегда осознанно управляется менеджментом. Руководство вполне может использовать неспецифические методы, не соответствующие текущему типу культуры. В результате обычно получается равномерная культурная смесь, в которой доминирующий тип организационной культуры, по методике Д. Денисона, мало отличается от прочих типов культуры.

Другие недостатки типологии Д. Денисона выявлены в работе Д.А. Дорошковой и В.В. Зябрикова [7] (*Doroshkova, Zyabrikov, 2022*). Поэтому на практике при исследовании деловой культуры фирмы авторы рекомендуют применять методику OCAI К. Камерона и Р. Куинна, которая может быть дополнена их же методикой MSAI (Management Skills Assessment Instrument), а также методикой Р.М. Белбина [3] (*Belbin, 2009*) для определения ролей в команде топ-менеджмента.

Заключение

1. Несмотря на все разнообразие существующих типологий организационной культуры, явно выделяются четыре фундаментальные типа культуры: культура лидера

(семейная, клановая), характерная для стадии детства фирмы, бюрократическая (административная, иерархическая) – для стадии юности, культура предпринимателя (рыночная) – для стадии зрелости и культура профессионала (адхократическая) – для стадии возрождения. Детализация такой типологии должна происходить не путем добавления пятого типа культуры, а за счет деления каждого из четырех фундаментальных типов культуры на два уровня: стратегический и оперативный.

2. Перед тем как давать конкретные рекомендации по совершенствованию менеджмента любой фирмы, необходимо провести диагностику ее культурного профиля: сначала выявить два доминирующих типа организационной культуры, определяющих соответствующую стадию жизненного цикла фирмы, а затем уже выработать управленческие рекомендации по вопросам выбора типа организационной структуры и системы мотивации персонала. Точнее других методик для идентификации типа организационной культуры подходит методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна, которую следует дополнить методикой MSAI этих же авторов, а также методикой Р.М. Белбина для определения ролей в команде высших менеджеров.

3. При движении по стадиям жизненного цикла трансформируется организационная структура фирмы через поэтапное добавление новых элементов: 1) стадия детства – линейная структура; 2) стадия юности – линейно-функциональная; 3) стадия зрелости – матричная (функции-проекты или функция-продукты), 4) стадия возрождения – проектно-сетевая или стационарно-сетевая. Одновременно меняется характер взаимодействия между менеджментом и персоналом, реализуется следующая последовательность ролей: 1) стадия детства: лидер – последователи; 2) стадия юности: администратор – исполнители; 3) стадия зрелости: мастер – работники, 4) стадия возрождения: коллега – коллега.

4. В процессе движения по траектории жизненного цикла фирма должна быть готова сменить первое лицо, поскольку менеджеры обычно могут эффективно реализовать только две роли (основную и потенциально ценную), а не четыре, как требуется для эффективного руководства фирмой на всех стадиях жизненного цикла фирмы.

ИСТОЧНИКИ:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
3. Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. / 3-е изд. / Пер. с англ. Е. Смолиной. – Лондон. – Кивитс, 2009. – 240 с.
4. Высочина М.В., Кудрявцева Е.Ю. Типология корпоративной культуры // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2021): сборник трудов IV Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых, г. Симферополь, 14–15 октября 2021 г. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ». Симферополь, 2021. – с. 33–38.

5. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. / Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
6. Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
7. Дорошкова Д.А., Зябриков В.В. Интегративная методика идентификации стадии жизненного цикла фирмы // Креативная экономика. – 2022. – № 8. – с. 3177–3192.
8. Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4(24). – с. 194–199.
9. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1. – с. 116–120.
10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
11. Килимова Л.В., Пахомова О.А., Нишнианидзе О.О. Взаимосвязь жизненный циклов организации и трансформации организационной культуры // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2015. – № 1(14). – с. 108–114.
12. Медовиков Д., Механик А. Эксперт вместо наемника // Эксперт. – 2015. – № 14. – с. 45–49.
13. Михненко П.А. Стратегическое соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – № 10. – с. 133–140.
14. Михненко П.А. Структурно-культурный континуум на стадиях жизненного цикла организации // Управление. – 2016. – № 5(63). – с. 29–37.
15. Печенкина Д.Е., Копцева М.В. Значение типологии в диагностике организационной культуры и ее применение в организации // Наука. Исследования. Практика: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции (Санкт-Петербург, Апрель 2021). – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие». Санкт-Петербург, 2021. – с. 58–61.
16. Сазыкина О.А., Алимова Д.О. Развитие корпоративной культуры производственного предприятия: типология, результаты мониторинга, практические рекомендации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2018. – № 1(17). – с. 85–93.
17. Смирнов Э.А. Теория организации. / Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 248 с.
18. Тищенко С.А., Субцельная Т.А., Негрий В.А. Анализ типологий организационной культуры: методологический подход // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – № 11. – с. 2099–2118.
19. Томилин О.Б., Барнашова М.И., Томилин О.О. Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 3(91). – с. 19–38.

20. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры. – Минск: Попурри, 2012. – 528 с.
21. Трусъ А.А. Психология управления. – Минск: Вышайшая школа, 2014. – 391 с.
22. Тюрин С.Б. Организационная культура как фактор управления персоналом. – Ярославль: АТиСО, 2023. – 168 с.
23. Устюжанин В.Л. Устойчивое лидерство промышленных предприятий на рынке: факторы завоевания и сохранения. / 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управления предприятиями, отраслями и комплексами – промышленность): диссертация на соискание ученой степени кандидата наук. – М., 2018. – 219 с.
24. Constantine L.L. Teamwork Paradigms and the Structural Open Team. / Proceedings: Embedded System Conference. – San Francisco: Miller Freeman, 1989. – 187–206 p.
25. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Reading. – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. – 232 p.
26. Deal T.E., Kennedy A.A. Culture: a new look through old lenses // Journal of Applied Behavioral Science. – 1983. – № 4. – p. 498–506.
27. Goffee R., Jones G. The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. – London: Profile Books, 2003. – 256 p.
28. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. – Harvard Business Review, 1972. – 37–46 p.
29. Handy C. The Gods of Management. – New York: Penguin Books, 1978.
30. Handy C. Understanding Organizations. – New York: Penguin Books, 1993. – 448 p.

REFERENCES:

- Adizes I.K. (2008). *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Corporate Lifecycle Management] (in Russian).
- Akoff R. (2002). *Akoff o menedzhmente* [Akoff on management] (in Russian).
- Belbin R.M. (2009). *Komandy menedzherov: kak obyasnit ikh uspekhi ili neudachu* [Management teams: how to explain their success or failure] (in Russian).
- Constantine L.L. (1989). *Teamwork Paradigms and the Structural Open Team*
- Deal T.E., Kennedy A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. – Reading
- Deal T.E., Kennedy A.A. (1983). *Culture: a new look through old lenses Journal of Applied Behavioral Science*. 19 (4). 498–506.
- Denison D., Khoysberg R., Leyn N., Lif K. (2013). *Izmenenie korporativnoy kultury v organizatsiyakh* [Changing corporate culture in organizations] (in Russian).
- Doroshkova D.A., Zyabrikov V.V. (2022). *Integrativnaya metodika identifikatsii stadii zhiznennogo tsikla firmy* [Integrative method for identifying the company's life cycle stage]. *Creative economy*. (8). 3177–3192. (in Russian).

- Goffee R., Jones G. (2003). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*
- Greiner L. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*
- Groshev I.V., Emelyanov P.V., Yurev V.M. (2004). *Organizatsionnaya kultura* [Organizational culture] (in Russian).
- Handy C. (1978). *The Gods of Management*
- Handy C. (1993). *Understanding Organizations*
- Kameron K., Kuinn R. (2001). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kultury* [Diagnosis and change of organizational culture] (in Russian).
- Kilimova L.V., Pakhomova O.A., Nishnianidze O.O. (2015). *Vzaimosvyaz zhiznenny tsiklov organizatsii i transformatsii organizatsionnoy kultury* [The interconnection of life cycles of the company and transformation of organizational culture]. *Proceedings of the South-Western State University. Series: Economy. Sociology. Management.* (1(14)). 108–114. (in Russian).
- Medovikov D., Mekhanik A. (2015). *Ekspert vmesto naemnika* [An expert instead of a mercenary]. *Expert.* (14). 45–49. (in Russian).
- Mikhnenko P.A. (2016). *Strukturno-kulturnyy kontinuum na stadiyakh zhiznennogo tsikla organizatsii* [Structural-cultural continuum at the stages of the life cycle of an organization]. *The Manager.* (5(63)). 29–37. (in Russian).
- Mikhnenko P.A. (2018). *Strategicheskoe sootnoshenie strukturnykh i kulturnykh aspektov organizatsionnoy konfiguratsii* [Strategic correlation of structural and cultural aspects of organizational configuration]. *Economics and management: problems, solutions (Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya nauchno-prakticheskiy zhurnal).* (10). 133–140. (in Russian).
- Pechenkina D.E., Koptseva M.V. (2021). *Znachenie tipologii v diagnostike organizatsionnoy kultury i ee primeneniye v organizatsii* [The importance of typology in the diagnosis of organizational culture and its application in the organization] *Science. Researches. Practice.* 58–61. (in Russian).
- Sazykina O.A., Alimova D.O. (2018). *Razvitie korporativnoy kultury proizvodstvennogo predpriyatiya: tipologiya, rezultaty monitoringa, prakticheskie rekomendatsii* [Development of corporate culture of a production enterprise: typology, monitoring results, and recommended practice]. *Aktualnye problemy ekonomiki i menedzhmenta.* (1(17)). 85–93. (in Russian).
- Smirnov E.A. (2004). *Teoriya organizatsii* [Theory of organization] (in Russian).
- Tischenko S.A., Subtsel'naya T.A., Negriy V.A. (2022). *Analiz tipologiy organizatsionnoy kultury: metodologicheskiy podkhod* [Analyzing the typologies of organizational culture: a methodological approach]. *Economic analysis: theory and practice.* (11). 2099–2118. (in Russian).

- Tomilin O.B., Barnashova M.I., Tomilin O.O. (2014). *Organizatsionnaya kultura kak novyy upravlencheskiy resurs strategicheskogo menedzhmenta* [Organizational culture as a new administrative resource of strategic management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* (3(91)). 19–38. (in Russian).
- Trompenaars F., Khempden-Terner Ch. (2012). *4 tipa korporativnoy kultury* [Four types of corporate culture] (in Russian).
- Trus A.A. (2014). *Psikhologiya upravleniya* [Management Psychology] (in Russian).
- Tyurin S.B. (2023). *Organizatsionnaya kultura kak faktor upravleniya personalom* [Organizational culture as a factor of personnel management] (in Russian).
- Ustyuzhanin V.L. (2018). *Ustoychivoe liderstvo promyshlennykh predpriyatiy na rynke: faktory zavoevaniya i sokhraneniya* [Sustainable leadership of industrial enterprises in the market: factors of conquest and preservation] (in Russian).
- Vysochina M.V., Kudryavtseva E.Yu. (2021). *Tipologiya korporativnoy kultury* [Typology of corporate culture] *Research, systematization, cooperation, development, analysis of socio-economic systems in the field of economics and management (ISKRA 2021).* 33–38. (in Russian).
- Zyabrikov V.V. (2007). *Tipologiya i evolyutsiya organizatsionnoy kultury* [Typology and evolution of organizational culture]. *Problems of modern economics.* (4(24)). 194–199. (in Russian).
- Zyabrikova A.V., Zyabrikov V.V. (2015). *Razvitie teorii zhiznennogo tsikla na osnove edinoy tipologii delovoy kultury* [Development of the life cycle theory on the basis of unified typology of business culture]. *Problems of modern economics.* (1). 116–120. (in Russian).

