



**НАУЧНАЯ СТАТЬЯ**

УДК 338.45

Дата поступления: 09.12.2022  
рецензирования: 29.01.2023  
принятия: 15.03.2023

**Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала**

**К.Б. Герасимов**

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,  
г. Самара, Российская Федерация  
E-mail: gerasimov.kb@ssau.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6342-3076>

**Р.С. Озернов**

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева,  
г. Самара, Российская Федерация  
E-mail: ozernov.rs@ssau.ru. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8160-8328>

**Аннотация:** Инновации – это ключ к выживанию организации, и поэтому изучение процессов, поддерживающих инновации, должно представлять интерес для научного сообщества. Многоуровневая модель организационной культуры Эдгара Шейна предлагает основу для размышлений о процессах, способствующих инновациям. Определяющей характеристикой модели являются тонкие, но важные различия между различными уровнями организационной культуры (т. е. ценностями и нормами, артефактами и моделями поведения). Основное предположение этого исследования состоит в том, что модель Шейна предлагает приемлемое объяснение культурных процессов, которые поддерживают организационные инновации, особенно в сервисных фирмах. Несмотря на интуитивную привлекательность и практическую ценность концептуальной основы Шейна, эмпирические исследования, связанные с этой моделью, ограничены. В данной статье разрабатывается обоснование эмпирической модели, основанной на концептуальной модели Шейна. Полученные результаты в целом подтверждают гипотетические взаимосвязи. Ключевым результатом является то, как уровни организационной культуры, в частности нормы, артефакты и инновационное поведение, частично опосредуют влияние ценностей, поддерживающих инновации, на показатели эффективности фирмы. Полученные результаты имеют значение для теории и практики, особенно в отношении формирования организационной культуры в компаниях, оказывающих профессиональные услуги, она способствует инновационному поведению.

**Ключевые слова:** организационная культура; инновации; ценности; нормы; артефакты; эффективность; организация.

**Цитирование.** Герасимов К.Б., Озернов Р.С. Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. Т. 14, № 1. С. 148–156. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-148-156>.

**Информация о конфликте интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

© Герасимов К.Б., Озернов Р.С., 2023

*Кирилл Борисович Герасимов* – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

*Роман Сергеевич Озернов* – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и организации производства, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

**SCIENTIFIC ARTICLE**

Submitted: 09.12.2022  
Revised: 29.01.2023  
Accepted: 15.03.2023

## Impact of organizational culture on innovative behavior of staff

**K.B. Gerasimov**

Samara National Research University, Samara, Russian Federation

E-mail: gerasimov.kb@ssau.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6342-3076>

**R.S. Ozernov**

Samara National Research University, Samara, Russian Federation

E-mail: ozernov.rs@ssau.ru. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8160-8328>

**Abstract:** Innovation is the key to the survival of an organization, and therefore the study of the processes that support innovation should be of interest both to the scientific community. Edgar Schein's layered model of organizational culture offers a framework for thinking about the processes that drive innovation. The defining characteristic of the model is the subtle but important differences between different levels of organizational culture (i.e. values and norms, artifacts and behaviors). The main assumption of this study is that Shane's model offers an acceptable explanation for the cultural processes that support organizational innovation, especially in service firms. Despite the intuitive appeal and practical value of Shane's conceptual framework, empirical research related to this model is limited. This article develops a rationale for an empirical model based on Shane's conceptual model. The results obtained generally confirm the hypothetical relationships. A key result is how levels of organizational culture, in particular norms, artifacts, and innovative behavior, partially mediate the impact of innovation-supporting values on firm performance. The results obtained have implications for theory and practice, especially in relation to the formation of an organizational culture in professional services companies that promotes innovative behavior.

**Key words:** organizational culture; innovations; values; norms; artifacts; efficiency; organization.

**Citation.** Gerasimov K.B., Ozernov R.S. Impact of organizational culture on innovative behavior of staff. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2023, vol. 14, no. 1, pp. 148–156. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-148-156>. (In Russ.)

**Information on the conflict of interest:** authors declare no conflict of interest.

© Gerasimov K.B., Ozernov R.S., 2023

*Kirill B. Gerasimov* – Doctor of Economics, professor of the Department of Economics, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

*Roman S. Ozernov* – Candidate of Economic Sciences, associate professor of the Department of Management and Organization of Production, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

### Введение

Инновации являются ключевым фактором экономического развития и играют решающую роль в конкуренции как на национальном, так и на уровне организаций. Учитывая сложные и динамичные условия, в которых организации конкурируют сегодня, потребность в постоянных инновациях как никогда велика. В литературе предлагается положительная связь между инновациями и целым рядом желаемых результатов деятельности [1; 2].

Следовательно, эмпирический интерес продолжает углублять понимание путей к инновациям. Организационная культура как ключ к стимулированию процессов, поддерживающих инновации, – это одно из предположений; эта точка зрения может быть актуальна, особенно в контексте фирм, оказывающих профессиональные услуги.

Концепция организационной культуры берет свое начало в культурной антропологии и популярна в литературе по организационному поведению, менеджменту и маркетингу. Организационная культура относится к ценностям и убеждениям, которые обеспечивают нормы ожидаемого поведения, которым могли бы следовать сотрудники. Э. Шейн рассматривает организационную культуру как социальную силу, которая в значительной степени невидима, но очень могущественна [3].

Эмпирические данные свидетельствуют о том, что организационная культура существенно влияет на поведение, ориентированное на рынок, а также на рыночные и финансовые показатели, отношение сотрудников и организационную эффективность и вносит большой вклад в управление знаниями и организационную эффективность, чем организационная стратегия и структура [4; 5]. Организационная культура сильно влияет на поведение сотрудников, выходящее за рамки формальных систем управления, процедур и полномочий. Таким образом, организационная культура является мощным средством достижения желаемых организационных результатов.

Тем не менее, несмотря на большое внимание к теме организационной культуры, в существующей литературе недостаточно рассмотрены характеристики организационной культуры, поддерживающей инновации. То, что организационная культура влияет на эффективность фирмы, является предположением, которого неявно придерживаются многие управленцы и исследователи менеджмента, хотя лишь немногие эмпирические исследования дали подробное представление об этой взаимосвязи.

Основная цель данной работы – внести вклад в существующую литературу, обеспечив более четкое понимание связей между различными уровнями организационной культуры и инновационным поведением. В этом исследовании представлена и эмпирически протестирована многоуровневая модель организационной культуры Э. Шейна, в отличие от большинства предыдущих исследований, которые концептуализировали организационную культуру как одномерную конструкцию.

### Результаты исследования

Существует множество определений организационной культуры, однако организационная культура обычно относится к организационным ценностям, передаваемым через нормы, артефакты, наблюдаемым в поведенческих паттернах [6]. Внутренняя ценность заключается в том, чтобы действовать как социальные принципы или философия, которые определяют поведение и устанавливают широкие рамки для организационных процедур и практик. Например, ценности, передаваемые высшим руководством, помогают инновационному процессу, внедряя ожидаемые модели поведения в культуру организации [7].

Таким образом, ценности представляют собой тонкий механизм, с помощью которого высшее руководство может оказывать влияние. Подчеркивая определенные ценности и устанавливая соответствующие нормы для ожидаемого поведения, управленцы могут начать формировать организационную культуру, которая оказывает мощное и неотразимое влияние на поведение сотрудников. Ценности и нормы, в свою очередь, могут проявляться в артефактах (например, организационных ритуалах, языке и историях) и приводить к желаемому поведению, такому как инновации.

Рисунок 1 иллюстрирует, что ценности лежат в основе норм и артефактов и определяют наблюдаемые модели поведения.



Рисунок 1 – Уровни организационной культуры, поддерживающей инновации<sup>1</sup>  
Figure 1 – Levels of organizational culture that supports innovation

<sup>1</sup> Адаптировано по работе [3].

Нормы – это ожидания приемлемого поведения, которых придерживаются члены организации, и они имеют силу социального обязательства или давления. Например, инновационное поведение может быть результатом норм, которые поддерживают обмен информацией о новых способах ведения дел внутри организации. Организационные нормы проистекают из ценностей и проявляются в артефактах. В то время как ценности наименее заметны, артефакты представляют собой наиболее заметный уровень организационной культуры и явно проявляются в организационных символах, ритуалах, языке и организации физического рабочего пространства.

Теория инноваций получила развитие в обрабатывающей промышленности и высокотехнологичных отраслях. Инновация часто рассматривается либо как радикальная, либо как постепенная, техническая или административная, либо как продукт или процесс. В обрабатывающей промышленности инновационная продукция является осязаемой, например, новые продукты, произведенные с использованием инновационных технологических процессов и сохраненные для последующего использования. Разработка новых машин и оборудования занимает центральное место в инновационной деятельности фирм в этих отраслях.

Однако такая концептуализация не всегда уместна в контексте сферы услуг, поскольку услуги являются неосязаемыми, а тесное взаимодействие между производителем и потребителем в процессе предоставления услуг затрудняет проведение различия между инновациями продукта и процесса.

В контексте профессиональной услуги знания и информация, которые по своей природе неосязаемы, являются основными результатами; результаты не обязательно связаны с физическими или технологическими аспектами. Например, предоставление инновационного решения проблемы клиента в контексте профессионального обслуживания включает в себя предоставление как услуги, так и продукта, а также процесс предоставления инновации, которая является неосязаемой и не может быть сохранена для последующего использования.

Эмпирическая модель на рис. 2 показывает основные гипотезы для данного исследования. Центральное место в этой модели процесса занимает идея о том, что базовые ценности, поддерживающие инновации, нормы для инноваций и артефакты инноваций приводят к инновационному поведению. В свою очередь, инновационное поведение влияет на эффективность фирм.

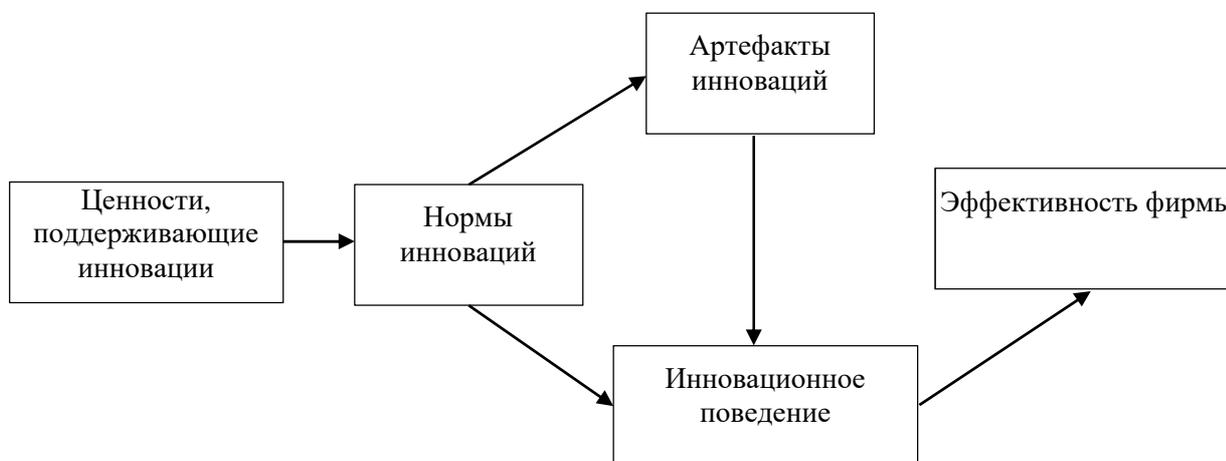


Рисунок 2 – Модель организационной культуры, поддерживающей инновации<sup>2</sup>  
Figure 2 – Model of an organizational culture that supports innovation

Теоретики ценностей предполагают, что ценности развиваются под влиянием культурных и социальных контекстов. Ценности, поддерживаемые в организационной среде, определяются как оценочные стандарты, относящиеся к работе или рабочей среде, с помощью которых люди определяют, что считается «правильным» или «неправильным». Ценности выполняют важную функцию, определяя конкретные нормы или ожидания поведения внутри организаций [8].

Основываясь на обзоре исследований и соответствующей литературы [9, 10], в исследовании рассматриваются ценности, нормы и артефакты, которые, мотивируют инновационное поведение. Поэтому необходимо оценивать инновационно-ориентированную культуру через следующие ценност-

<sup>2</sup> Авторская разработка.

ные измерения: успех, открытость и гибкость, внутренняя коммуникация, компетентность и профессионализм, межфункциональное сотрудничество, ответственность сотрудников и готовность к риску.

Теория социального обучения предполагает [11], что люди усваивают ценности, установки, модели поведения и навыки, наблюдая за другими в социальном контексте. Наблюдая за другими, происходит укрепление организационных ценностей и последующих ожиданий определенного поведения. Это подразумевает, что набор основополагающих организационных ценностей обеспечивает основу, на которой можно развивать набор соответствующих норм или ожиданий для поведения, связанного с инновациями. Сформулируем формально, как гипотезу – ценности, поддерживающие инновации, положительно влияют на нормы, касающиеся инноваций.

Эффективность формальных систем управления оценивается посредством измерения либо поведения, либо результатов, таких как эффективность. Однако не все виды поведения можно предсказать и измерить, и организации часто стремятся добиться от сотрудников соответствующего отношения и поведения посредством разработки неформальных средств контроля. Социальные нормы являются одной из наименее заметных и наиболее мощных форм социального контроля над человеческими действиями.

Организационная культура развивается благодаря нормам и одобрению или неодобрению, связанным с этими ожиданиями. Нормы придают порядок и смысл двусмысленным или неопределенным ситуациям, тем самым обеспечивая стандарты, по которым индивиды могут оценивать целесообразность поведения [12].

Нормы, связанные с повышением креативности (например, ожидания и поощрение принятия риска), и нормы, связанные с продвижением реализации проектов (например, ожидания и поощрение командной работы, такие как координация и обмен информацией), в значительной степени связаны с инновациями. Когда эти нормы присутствуют, люди с большей вероятностью будут предлагать новые и творческие решения проблем и, скорее всего, им будет легче воплощать творческие идеи в жизнь, чем если бы этих норм не существовало. Сформулируем гипотезу – нормы для инноваций положительно влияют на инновационное поведение.

Артефакты являются наиболее явными и наблюдаемыми характеристиками организационной культуры и обеспечивают сотрудникам контекст для понимания того, чего ожидают в организации. Церемонии и ритуалы раскрывают то, что важно в конкретной организации, и могут символически передавать организационные ценности и нормы. Ритуалы, отмечающие успешные события, такие как церемония награждения за успех инновационной маркетинговой стратегии, усиливают важность ожидаемого поведения. Ритуалы подтверждают и доводят до сведения членов организации более осязаемым и видимым образом основополагающие ценности и нормы организации с целью создания и поддержания культуры [13].

Степень, в которой организация ценит и ожидает определенного поведения (например, достижений, обслуживания, эффективности, признательности сотрудников, автономии и межфункционального сотрудничества), влияет на отображение артефактов, таких как язык и метафоры, содержащие сообщения, которые возникают в соответствии с организационными нормами, поддерживающими инновации.

Язык и метафоры, используемые в поддержку желаемого поведения, предоставляют сотрудникам важную информацию об ожиданиях относительно их должностных ролей, сферы охвата, целей и членства в организации. Более того, концептуализация межфункционального сотрудничества, или командной работы, о чем свидетельствуют метафоры и язык, может привести к психологической безопасности, что может привести к инновациям в командах [14].

Организационные нормы играют решающую роль в формировании социальной и физической среды организации. Планировка помещения организации выполняет не только инструментальные, но также символические и эстетические функции. Дизайн офиса физически выражает основополагающие ценности и соответствующие нормы организации и создает особую атмосферу, ощущения и смысл для сотрудников с течением времени. Являясь видимой частью организационной культуры, офисный дизайн и декор символизируют социальный порядок организации.

Явные показатели культурных артефактов организации (т. е. артефактов, включающих истории, ритуалы, организационную архитектуру и язык) зависят от наличия норм. Следовательно, следующая гипотеза – нормы для инноваций положительно влияют на артефакты инноваций.

Согласно модели на рис. 2, артефакты инноваций приводят к инновационному поведению. Соответствующие организационные артефакты включают язык и символы, ритуалы, а также физическое

окружение и планировку. Язык как элемент организационной культуры сигнализирует о подходящем и неподходящем поведении, используя метафоры и смысловые структуры.

Успех в области инноваций может также зависеть от способности организации эффективно манипулировать символами и управлять ими. Истории организаций, оформленные в позитивном ключе, в которых сотрудники изображаются работающими с усердием, настойчивостью и изобретательностью, чтобы преодолеть препятствие, приводят к тому, что сотрудники чувствуют, что они имеют тот же желаемый контроль над результатами.

Организации могут создавать стратегические истории, чтобы мобилизовать членов на продвижение организации в желаемом направлении. Повествования об инновациях не только символизируют ожидаемое поведение, но также обеспечивают средство обмена информацией, вдохновляют на новые идеи и могут способствовать скоординированным действиям в ходе инновационного процесса. Когда сотрудники могут найти себя в истории, их чувство приверженности и вовлеченности в реальное поведение возрастает.

Успешные инновации требуют, чтобы управленцы подавали сотрудникам четкие и последовательные сигналы о том, что важно для организации и выбранного ею курса. То есть ритуалы обеспечивают четкие сигналы и общественное признание достижений сотрудников, которые ценятся и ожидаются организацией, и служат для мотивации других членов организации к большим усилиям. Практикуя ритуалы, организации могут начать осознавать практические последствия поощрения желаемого поведения, чтобы другие сотрудники повторяли это поведение и подражали ему.

Подводя итог, можно сделать обоснованное предположение о том, что инновационное поведение, вероятно, возникнет в ответ на среду, в которой артефакты (например, истории, ритуалы, физическая архитектура и язык) используются для сигнализации и передачи основополагающих ценностей и норм организации. Инновационное поведение требует физической и социальной среды, которая может поддерживать разработку и внедрение новых идей, продуктов, стратегий и систем. Гипотеза для исследования – артефакты инноваций положительно влияют на инновационное поведение.

Последнее звено в модели на рис. 2 находится между инновационным поведением и эффективностью фирмы. Установление этой связи должно быть главной заботой стратегов организации, интересующихся организационной культурой, которая, как предполагается, поддерживает инновации. Безусловно, инновации рассматриваются как ключевой источник конкурентного преимущества организации.

Это происходит по таким причинам, как повышение качества продукции и услуг, привлечение новых клиентов и рынков сбыта, а также улучшение положения фирмы на рынке. Связь между разработкой новых продуктов и результатами работы поддерживается в производственных фирмах. Фирмы, которые используют различные инновационные методы поведения, такие как разработка новых продуктов, услуг и решений, могут добиться положительных результатов в работе. Гипотеза для исследования – инновационное поведение положительно влияет на результаты деятельности фирмы.

Исследование было проведено в юридических организациях Центрального федерального округа РФ. Были получены контактные данные руководителей юридических фирм в этой области из общедоступной информации (т.е. списков отраслевых ассоциаций, веб-сайтов компаний и справочников).

Окончательный список рассылки состоял из 421 руководителя фирм. Руководитель каждой юридической фирмы получил по электронной почте пакет для опроса, включающий сопроводительное письмо от исследователей, анкету для самостоятельного заполнения. Вторая рассылка была проведена через четыре недели после первоначальной, чтобы повысить процент откликов. В общей сложности была получена 91 пригодная для использования анкета.

В качестве отправной точки полуструктурированные интервью с шестью юристами из крупной корпоративной юридической фирмы помогли подготовить почву для исследования, в котором приняли участие партнеры, старшие юристы и младшие юристы. Удобство и первые знания автора о фирме определили выбор интервьюируемых. Цели полуструктурированных интервью состояли в том, чтобы качественно изучить правдоподобие эмпирической модели и дать возможность усовершенствовать инструмент измерения.

Качественные интервью показали, что нечто подобное конструкциям и отношениям, указанным в модели на рис. 2 может действительно существовать. Незначительные изменения в пунктах шкалы позволили получить показатели, которые лучше отражают условия работы фирмы, предоставляющей профессиональные услуги.

Было выявлено восемь организационных ценностей, последовательно ассоциирующихся с организационной культурой, поддерживающей инновационное поведение. Три элемента измеряют каждую из восьми ценностей. Примерами элементов, связанных с ценностями успеха, признательности сотрудников и принятия риска, например, являются: «мы придаем большое значение нашей работе», «в этой фирме ценится время, отводимое для празднования достижений сотрудников» и «фирма ценит готовность бросить вызов существующему положению вещей».

Показатели организационных норм естественным образом вытекают из показателей ценностей. Для каждой организационной ценности существует соответствующая организационная норма. Таким образом, предполагаемая структура измерения организационных норм аналогична структуре измерения ценностей [15].

Однако показатели норм имеют особый акцент на ожидаемом поведении, связанном с инновационным поведением, в то время как ценности носят более общий характер. Примерный элемент для определения нормы успеха в инновациях звучит так: «в этой фирме ожидается стремление к успеху с использованием новых способов ведения дел». Важно осознавать тонкое, но значимое различие между ценностями и нормами. Предварительные качественные интервью и последующая эмпирическая работа подтверждают это важное различие. Организационные ценности лежат в основе норм или ожиданий поведения.

Определяющими характеристиками артефактов, поддерживающих инновационную культуру, являются истории, установки, ритуалы и язык. Восемь пунктов оценивали четыре компонента артефактов, поддерживающих инновационное поведение: истории о лучших сотрудниках, физические условия для инноваций, ритуалы инноваций и язык, поддерживающий инновации.

Иллюстративными пунктами, относящимися к физическим мероприятиям и ритуалам, например, являются «в нашей фирме есть дискуссионные площадки, где сотрудники могут встречаться для обсуждения новых и полезных идей» и «мы приложили усилия в этой фирме, чтобы отпраздновать внедрение новых практик и процессов» соответственно.

Инновационное поведение измерялось с использованием шкалы, состоящей из нескольких пунктов, которая была разработана специально для измерения инноваций в фирмах профессионального обслуживания. Следовательно, шкала соответствует контексту изучаемых здесь юридических фирм. Измеряется инновационное поведение в отношении клиентоориентированности, маркетинговой ориентированности и технологической ориентированности. Пять пунктов измеряют восприятие поведения, связанного с инновациями, ориентированными на клиента, и по четыре пункта измеряют инновационное поведение, ориентированное на маркетинг и технологии.

По шести пунктам оцениваются рыночные и финансовые показатели, в соответствии. Рыночные показатели связаны со степенью, в которой организация привлекает и удерживает клиентов своих продуктов и услуг. Финансовые показатели – это степень, в которой организация достигает экономических результатов. Элементы включают «достижение удовлетворенности клиентов» и достижения «общей прибыльности» соответственно.

Кроме того, исследование включает в себя два объективных показателя эффективности для проверки показателей, о которых сообщили сами участники. Объективными показателями были доходы и прибыль за предыдущие 12 месяцев.

В результате, для каждой из теоретических переменных среднее значение (стандартизированных) оценок параметров составляет 0,68 (ценности), 0,78 (нормы), 0,73 (артефакты), 0,61 (инновационное поведение) и 0,76 (эффективность фирмы). Возведение этих значений в квадрат дает баллы надежности для каждой теоретической конструкции в диапазоне 0,50, что подразумевает большую теоретическую дисперсию, чем ошибка измерения, очевидная в составных показателях. Следовательно, фактические данные подтверждают обоснованность и надежность составных показателей в соответствии с гипотетической структурой измерений.

## **Выводы**

Текущее исследование вносит вклад в развитие теории организационной культуры и инноваций несколькими важными способами. Во-первых, это исследование эмпирически проверяет многоуровневую модель Э. Шейна и при этом подчеркивает важность косвенного процесса перехода от культурных ценностей к деятельности фирмы.

Важно отметить, что результаты этого исследования свидетельствуют о том, что ценности, поддерживающие инновации, сами по себе не приводят к повышению эффективности. Похоже, что процесс перехода от ценностей к результатам деятельности частично зависит от норм для инноваций, артефактов инноваций и инновационного поведения. Хотя организационные ценности обеспечивают широкую основу, нормы выполняют важную функцию в руководстве конкретным ожидаемым поведением внутри организаций.

В частности, нормы, или явные ожидания от инновационного поведения, проявляются в историях, физической архитектуре, ритуалах и языке, поддерживающих инновационное поведение. Там, где руководство ожидает, что сотрудники будут генерировать новые идеи и пробовать новые способы ведения дел, организационные артефакты, которые сообщают об этих ожиданиях и облегчают их,

важны для формирования такого поведения. Часто инновационное поведение зависит от норм и артефактов, которые поддерживают такое поведение.

Результаты текущего исследования подчеркивают решающую роль артефактов в формировании ценного и ожидаемого поведения. Руководство может заявлять, что ценит сотрудников и ожидает от них определенного поведения. Инновационное поведение вряд ли будет иметь место, если эти ценности и нормы не проявятся в историях, физической планировке, ритуалах и языке организации.

Наконец, несмотря на значительный объем работы как в области организационной культуры, так и инноваций, в контексте фирм, оказывающих профессиональные услуги, существуют ограниченные исследования по этим темам. Только человеческие субъекты создают процессы предоставления услуг, которые характеризуют профессиональные услуги. Это подчеркивает важность управления отдельными сотрудниками и профессионалами таким образом, чтобы поддерживать инновационное предприятие.

В частности, результаты этого исследования подчеркивают важность организационной культуры, которая ценит, ожидает и способствует осознанному принятию рисков и готовности бросить вызов статус-кво, признательности за достижения и усилия сотрудников, межфункциональному сотрудничеству, успеху, открытости и гибкости, а также внутренней коммуникации. Эти культурные аспекты, по-видимому, являются важнейшими ценностями, которые, в свою очередь, будут поддерживать нормы для инноваций.

### Библиографический список

1. Иванцова М.В. Организационная культура современного предприятия. Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2019. 161 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41148610>. EDN: <https://www.elibrary.ru/dglvqg>.
2. Спивак В.А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 376 с. URL: [https://www.studmed.ru/view/spivak-va-korporativnaya-kultura\\_e428c441157.html](https://www.studmed.ru/view/spivak-va-korporativnaya-kultura_e428c441157.html).
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 352 с. URL: [https://ipkpk.ru/documents/the\\_regulations/Организационная%20культура%20и%20лидерство\\_Шейн%20Э.X\\_2002%20-336с.pdf](https://ipkpk.ru/documents/the_regulations/Организационная%20культура%20и%20лидерство_Шейн%20Э.X_2002%20-336с.pdf).
4. Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура. Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2011. 200 с. URL: <https://www.hse.ru/data/2013/03/22/1308377793/1.pdf>; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19972678>. EDN: <https://www.elibrary.ru/qvbpvf>.
5. Лебедева Н.Ю., Широнина Е.М. Методологические вопросы изучения организационной культуры // Фундаментальные исследования. 2012. № 9–3. С. 729–733. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=30343>; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17909250>. EDN: <https://www.elibrary.ru/pbxptb>.
6. Чечина О.С. Корпоративная культура. Самара: Самарский государственный технический университет, 2009. 52 с.
7. Дагаева Е.А. Методологические подходы к изучению организационной культуры вуза // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2015. № 1 (21). С. 95–97. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23879782>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ucopfn>.
8. Патутина Н.А. Социально-педагогические условия эффективности формирования организационной культуры компании // Управление корпоративной культурой. 2010. № 2. С. 100–114. URL: <https://grebennikon.ru/article-kp7p.html>; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=13588900>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ljnfz>.
9. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. Москва: ЮНИТИ, 2014. 239 с.
10. Стеклова О.Е. Организационная культура. Ульяновск: УЛГТУ, 2007. 127 с. URL: [http://lib.ulstu.ru/venec/2008/Steklova\\_2007.pdf](http://lib.ulstu.ru/venec/2008/Steklova_2007.pdf).
11. Шапиро С.А. Организационная культура. Москва: КНОРУС, 2017. 256 с. URL: <https://book.ru/book/920482>.
12. Столяров Н.О. Развитие методического инструментария оценки эффективности организационной культуры управления // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7, № 2. С. 247–256. DOI: <http://doi.org/10.18334/lm.7.2.100970>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ibrvzp>.
13. Яшкова Е.В., Синева Н.Л., Исламова Г.И. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании // Наука Красноярья. 2019. Т. 8, № 5–4. С. 164–168. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42215916>. EDN: <https://www.elibrary.ru/cszuap>.

14. Лебедева А.В. Применение категории «эффективность» в контексте управления организационной культурой // Интеграл. 2013. № 1-2. С. 124–125. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19125229>. EDN: <https://www.elibrary.ru/qcnlph>.
15. Шавырина И.В., Деменко И.А. Клиентоориентированная организационная культура как фактор эффективного социально-экономического развития региона. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2018. 163 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35399752>. EDN: <https://www.elibrary.ru/xvstzj>.

## References

1. Ivantsova M.V. Organizational culture of a modern enterprise. Orel: Orlovskii gosudarstvennyi universitet im. I.S. Turgeneva, 2019, 161 p. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41148610>. EDN: <https://www.elibrary.ru/dglvqg>. (In Russ.)
2. Spivak V.A. Corporate culture. Saint Petersburg: Piter, 2001, 376 p. Available at: [https://www.studmed.ru/view/spivak-va-korporativnaya-kultura\\_e428c441157.html](https://www.studmed.ru/view/spivak-va-korporativnaya-kultura_e428c441157.html). (In Russ.)
3. Shein E. Organizational Culture and Leadership. Saint Petersburg: Piter, 2012, 352 p. Available at: [https://ipkpk.ru/documents/the\\_regulations/Организационная%20культура%20и%20лидерство\\_Шейн%20Э.Х\\_2002%20-336с.pdf](https://ipkpk.ru/documents/the_regulations/Организационная%20культура%20и%20лидерство_Шейн%20Э.Х_2002%20-336с.pdf). (In Russ.)
4. Andreeva I.V., Betina O.B. Organizational culture. Saint Petersburg: SPbGIEU, 2011, 200 p. Available at: <https://www.hse.ru/data/2013/03/22/1308377793/1.pdf>; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19972678>. EDN: <https://www.elibrary.ru/qybpvf>. (In Russ.)
5. Lebedeva N.Yu., Shironina E.M. Methodology difficulties of organizational culture study. *Fundamental research*, 2012, no. 9–3, pp. 729–733. Available at: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=30343>; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17909250>. EDN: <https://www.elibrary.ru/pbxptb>. (In Russ.)
6. Chechina O.S. Corporate culture. Samara: Samarskii gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet, 2009, 52 p. (In Russ.)
7. Dagaeva E.A. Methodological approaches to the study of organizational culture of the university. *Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i ekonomiki*, 2015, no. 1 (21), pp. 95–97. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23879782>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ucopfn>. (In Russ.)
8. Patutina N.A. Socio-pedagogical conditions for the effectiveness of formation of an organizational culture of the company. *Upravlenie korporativnoi kul'turoi*, 2010, no. 2, pp. 100–114. Available at: <https://grebennikon.ru/article-kp7p.html>; <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=13588900>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ljnfz>. (In Russ.)
9. Groshev I.V., Emelyanov P.V., Yuriev V.M. Organizational culture. Moscow: YuNITI, 2014, 239 p. (In Russ.)
10. Steklova O.E. Organizational culture. Ulyanovsk: UIGTU, 2007, 297 p. Available at: [http://lib.ulstu.ru/venec/2008/Steklova\\_2007.pdf](http://lib.ulstu.ru/venec/2008/Steklova_2007.pdf). (In Russ.)
11. Shapiro S.A. Organizational culture. Moscow: KNORUS, 2017, 256 p. Available at: <https://book.ru/book/920482>. (In Russ.)
12. Stolyarov N.O. Development of methodological tools for evaluating the effectiveness of organizational management culture. *Leadership and Management*, 2020, vol. 7, no. 2, pp. 247–256. DOI: <http://doi.org/10.18334/lim.7.2.100970>. EDN: <https://www.elibrary.ru/ibrvzp>. (In Russ.)
13. Yashkova E.V., Sineva N.L., Islamova G.I. Influence of organizational culture on the efficiency of the company. *Krasnoyarsk Science*, 2019, vol. 8, no. 5–4, pp. 164–168. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42215916>. EDN: <https://www.elibrary.ru/cszuap>. (In Russ.)
14. Lebedeva A.V. Application of the category «efficiency» in the context of organizational culture management. *Integral*, 2013, no. 1–2, pp. 124–125. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19125229>. EDN: <https://www.elibrary.ru/qcnlph>. (In Russ.)
15. Shavyrina I.V., Demenko I.A. Customer-oriented organizational culture as a factor in the effective socio-economic development of the region. Belgorod: Belgorodskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet im. V.G. Shukhova, 2018, 163 p. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35399752>. EDN: <https://www.elibrary.ru/xvstzj>. (In Russ.)