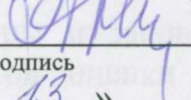


Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

  
подпись А. Н. Чаплина  
« 13 » 12 2016 г.


**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Оценка влияния организационной культуры на стратегический потенциал  
торгового предприятия

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный  
руководитель

  
подпись, дата

профессор, д-р. экон. наук А. Н. Чаплина

Выпускник

  
01.12.2016  
подпись, дата

гр. ВЭУ14-09М-СУ

С.Г.Арустамян

Красноярск 2016

## АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Оценка влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия» содержит 85 страниц текстового документа, 16 рисунков, 8 таблиц, 71 источник литературы, 11 листов раздаточного материала.

Объект исследования – торговые предприятия.

Предмет управленческие отношения, возникающие в процессе управления организационной культурой, влияющей на стратегический потенциал торгового предприятия

Цель: разработка научно-практических рекомендаций по оценке влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия.

Задачи исследования:

1. Проведение анализа научной литературы и законодательной базы, определение проблем, направлений и аспектов оценки организационной культуры в современных условиях.

2. Исследование существующих подходов, методик, критериев и показателей оценки культуры организации и стратегического потенциала предприятия.

3. Определение взаимосвязи аспектов исследования организационной культуры и ее влияния на потенциал предприятия.

4. Разработка подхода к оценке влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия.

Научные результаты:

1. Предложен комплексный подход к исследованию организационной культуры предприятия, обобщающий существующие концепции и опирающийся на понимание элементов и результатов воздействия организационной культуры на систему управления, кадровый и стратегический потенциал торгового предприятия.

2. Определено влияние организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия, выражающееся в раскрытии, поддержке, интеграции и развитии его составляющих при реализации функций культуры посредством изменений в социально-трудовых отношениях.

3. Модель комплексной оценки стратегического потенциала на основе учета фактора культуры в деятельности торгового предприятия.

Ключевые слова: организационная культура, стратегический потенциал, оценка, взаимосвязь.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретические основы стратегического развития торгового предприятия.....	8
1.1 Стратегический потенциал торгового предприятия и факторы, на него влияющие .....	8
1.2. Организационная культура в системе стратегического развития торгового предприятия .....	15
1.3. Состав критериев и показателей оценки влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия .....	26
Заключение .....	32
Список использованных источников .....	34

- 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

Современная торговая организация, как сложный организм, в своем развитии постоянно подвергается влиянию со стороны внешней среды, приспосабливаясь к изменениям, поэтому она должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Торговые предприятия, пытающиеся повторить успех других, делают попытки заимствовать культуры более успешных организаций. Вопрос о возможности заимствования организационной культуры является одним из дискуссионных. Заимствование может быть эффективным, если организация очень отстает от остальных конкурентов или же входит в новую для себя сферу бизнеса. В таком случае, конечно, опыт и какие-то устоявшиеся подходы в успешных компаниях станут своего рода ориентиром для новичка.

Исследования последних лет показали, что между стратегией предприятия и его организационной культурой прослеживается устойчивое взаимовлияние, использование которого открывает новые подходы к управлению предприятием. Целенаправленное взаимодействие стратегии и организационной культуры дает синергетический эффект от комплексного управленческого воздействия.

Проблема стратегического управления организационной культурой предприятия относится к числу недостаточно исследованных, поэтому ее изучение имеет важное теоретическое и практическое значение.

Вопросы стратегического управления в экономической науке изучаются по ряду направлений, таких как стратегическое управление хозяйственными объектами и экономическими процессами на микро- и макроуровнях экономики. Актуальность исследования организационной культуры связана с

тем, что знание её особенностей позволяет оценить степень стабильности организации, её конкурентоспособность, предположить возможные направления управленческих решений, а также способность увеличивать стратегический потенциал.

В связи с вышесказанным тема диссертационного исследования носит актуальный характер и представляет научный и практический интерес.

### **Состояние изученности проблемы.**

Вопросы организационной культуры изучаются не только экономической наукой. Широкое отражение они находят также в психологии, политологии и социологии, тесно переплетаясь с исследованиями в области управления экономическими объектами.

Основные направления изучения организационной культуры – это изучение её функций и содержания, диагностики, условий формирования и возможностей изменения в заданных параметрах. Из отечественных авторов наиболее широко эти темы отражают А.И. Пригожин, О.Г.Тихомирова, А.Н. Чаплина, Е.И. Шаталова, и др.

Отдельные научные исследования, посвященные стратегическому управлению организационной культурой, встречаются у таких авторов, как Р. Акофф, И.В. Грошев, С. Джонсон, С. Дэвис, Дж. Лорш, Г. Шварц и др.

Наиболее фундаментальные исследования структуры, уровней, типологии организационных культур принадлежат зарубежным авторам: Э. Шейну, К. Камерону, Р. Куину, Д. МакГрегору, В. Оучи, Д. Денисону.

Несмотря на наличие большого числа работ отечественных и зарубежных ученых по стратегическому управлению и отдельно по организационной культуре, до сих пор не выявлены закономерности, связанные с их взаимным влиянием, не изучен механизм воздействия организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия и, наоборот, влияние стратегии на формирование и изменение организационной культуры, не раскрыты элементы такого механизма и их взаимосвязь, не установлена сама

возможность его применения в управленческой практике сферы торгового бизнеса, не определены сферы наиболее рационального использования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка научно-практических рекомендаций по оценке влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия.

Цель исследования достигается путем решения следующего ряда задач:

1. Проведение анализа научной литературы и законодательной базы, определение проблем, направлений и аспектов оценки организационной культуры в современных условиях.

2. Исследование существующих подходов, методик, критериев и показателей оценки культуры организации и стратегического потенциала предприятия.

3. Определение взаимосвязи аспектов исследования организационной культуры и ее влияния на потенциал предприятия.

4. Разработка подхода к оценке влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия.

**Предмет исследования.** Предметом исследования в работе являются управленческие отношения, возникающие в процессе управления организационной культурой и стратегическим потенциалом торгового предприятия.

**Объект исследования.** Объект исследования в работе – торговые предприятия.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретической и методологической базой диссертационного исследования в работе послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере управления организационной культурой торговых предприятий для стратегии развития. В решении конкретных задач использовались системный подход, нормативный метод, метод анализа и синтеза, метод классификации и другие общенаучные методы к изучаемой проблеме в исследовании.

**Научная новизна.** Научная новизна магистерского исследования заключается в следующем:

1. Предложен комплексный подход к исследованию организационной культуры предприятия, обобщающий существующие концепции и опирающийся на понимание элементов и результатов воздействия организационной культуры на систему управления, кадровый и стратегический потенциал торгового предприятия.

2. Определено влияние организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия, выражающееся в раскрытии, поддержке, интеграции и развитии его составляющих при реализации функций культуры посредством изменений в социально-трудовых отношениях.

3. Сформирована модель комплексной оценки стратегического потенциала на основе учета фактора культуры в деятельности торгового предприятия.

**Практическая значимость.** Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования полученных результатов в ходе разработки принципов, алгоритмов оценки организационной культуры и рекомендаций по ее развитию. Содержащиеся в исследовании теоретические и методологические разработки могут быть применены для повышения стратегического потенциала торгового предприятия через усиление его культуры.

**Апробация результатов исследования.** Материалы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международной научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Перспектив Свободный» (2016 г.).

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Стратегический потенциал торгового предприятия и факторы, на него влияющие**

Стратегический потенциал организации определяет соответствие и достаточность стратегических возможностей организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию.

Большинство авторов говорят о важности изучения и оценки потенциала предприятия и одновременно все отмечают сложность этой экономической категории для изучения. При этом ученые выдвигают разнообразные взгляды на содержание, структуру, процесс формирования потенциала предприятия, особенно в долгосрочной перспективе.

Таким образом, дальнейшего развития требуют вопросы разработки методологии и механизмов формирования и использования стратегического потенциала, учета влияния организационной культуры на основе синтеза положений традиционной концепции стратегического управления и управления стратегическим потенциалом.

Рассматривая комплекс вопросов, которые касаются формирования потенциала предприятия, большинство авторов современной экономической литературы [7; 54; 55; 56; 64] связывают формирование потенциала с формированием предприятия как социально-экономической системы.

При этом, как отмечают авторы, в период кризисных явлений в экономике недостаточно внимания уделяется формированию стратегического потенциала предприятия как на практике, так и в научных исследованиях.

Однако большинство авторов не предлагают общую модель формирования стратегического потенциала предприятия на основе системного анализа и основных черт, которые присущи предприятию как социально-экономической системе и модели связи предприятия с окружающей средой. При этом все исследователи вопросов стратегического управления и стратегического маркетинга подчеркивают, что с целью эффективного



функционирования предприятию необходимо оценивать потенциал развития и определять влияние на него культурных факторов; в то же время авторы экономической литературы по вопросам управления потенциалом недостаточно внимания уделяют учету возможностей организационной культуры при формировании потенциала предприятия.

Внешний стратегический макропотенциал торгового предприятия представляется как характеристика стратегического потенциала, которая оценивает совокупность возможностей внешней среды непрямого влияния относительно формирования целей и реализации стратегий развития предприятия.

Поскольку стратегический потенциал рассматривается как совокупность текущих и будущих возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей и реализации стратегий развития, то очевидно, что именно микросреда создает внешний микропотенциал торгового предприятия — это характеристика стратегического потенциала, которая оценивает совокупность возможностей внешней среды прямого влияния относительно формирования целей и реализации стратегий развития предприятия, то есть его возможности относительно всех взаимоотношений с покупателями, посредниками, поставщиками, конкурентами и контактными аудиториями

Внутренний стратегический потенциал отображает внутренние возможности предприятия относительно достижения стратегических целей путем формирования и использования стратегических ресурсов и формируется на основе системы стратегических целей, определенных в результате анализа внешнего стратегического потенциала предприятия (рис. 1).

При рассмотрении процесса формирования внутреннего стратегического потенциала определяют структуру внутренней среды предприятия, потому что каждый ее элемент включает в себе внутренние стратегические возможности, то есть является составной частью внутреннего стратегического потенциала предприятия. Относительно факторов внутренней среды используются разные подходы к классификации элементов внутреннего потенциала.

Внутренний стратегический потенциал торгового предприятия формируется на основе сформированных функциональных стратегий его элементов. Основой для формирования функциональных требований к стратегическому торговому потенциалу и факторов, которые обеспечивают их выполнение являются функциональные цели и функциональные стратегии, соответствующие каждому элементу.

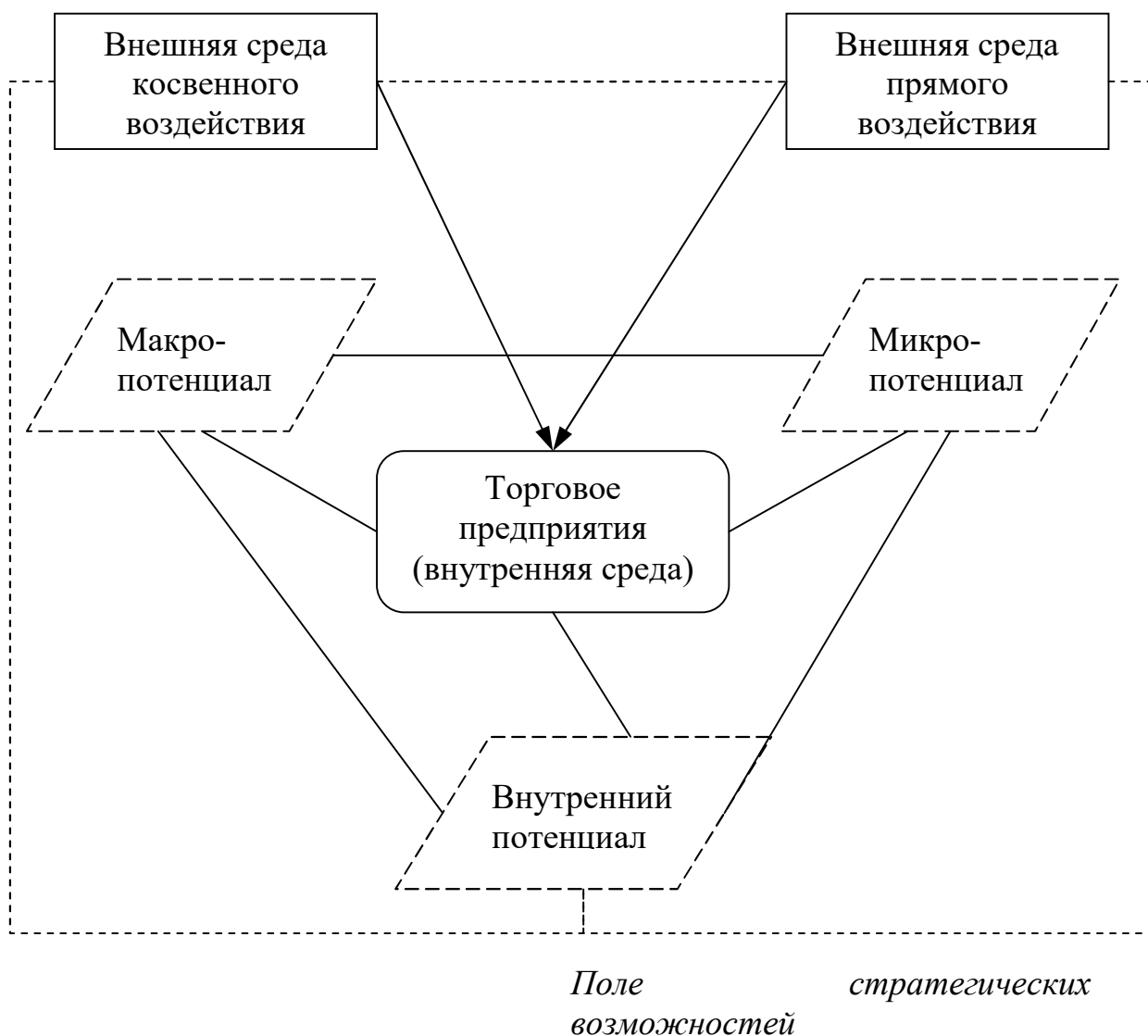


Рисунок 1 – Виды потенциалов торгового предприятия в зависимости от факторов организационной среды

Стратегия торгового предприятия на рынке зависит не только от имеющихся у него ресурсов, но и от других составляющих его стратегического

потенциала. К примеру, необходимо уметь правильно определить перспективные направления развития бизнеса, предугадать характер изменения рыночной конъюнктуры и адаптировать имеющийся стратегический потенциал предприятия к быстроизменяющемуся потребительскому спросу. Следует обеспечить адаптивность бизнес-системы, т.е. ее способность эффективно функционировать при изменении параметров внешней среды и ее приспособляемость к этим изменениям даже в условиях ее высокой неопределенности. Главными условиями, определяющими эффективность управления, являются профессионализм, организованность и порядочность руководителей высшего звена, их умение глубоко проработать возникающие проблемы и спрогнозировать развитие ситуации. Менеджерам приходится решать проблемы из многих областей: технологии и техники, социологии, психологии, экономики, экологии и т.д.

Стратегический потенциал любого предприятия следует рассматривать как совокупность ресурсного потенциала, имеющегося в его распоряжении, и адаптационного потенциала, определяющего приспособляемость системы или ее отдельных компонентов к изменяющимся условиям. Здесь речь идет о способности руководства предприятия так организовать процессы управления и планирования производства и бизнес-процессов, чтобы в условиях высокой турбулентности рыночной конъюнктуры создать на «выходе» конкурентоспособную продукцию.

Нередко стратегия предприятия может формироваться одной сильной личностью, ее видением направлений перспективного развития. Многие руководители нередко исходят из постулата, что «предприятие – это длинная тень своего руководителя». Упор при этом делается на то, что руководители должны уметь взять на себя всю ответственность за принимаемые стратегические решения и обладать такими личностными качествами, как логика (свойство мышления, профессиональная компетентность), интуиция (способность предугадывать и предвидеть), здравый смысл (осмысленный опыт жизни, поведения, деятельности). Это самый главный критерий

состоятельности бизнес-системы и ее структурных компонентов. Изменение параметров стратегического потенциала сопровождается изменением всех элементов производственно-хозяйственной системы фирмы и корректировкой вида организационной структуры. В зарубежной практике широко используется понятие «гудвилл» (goodwill) – цена компании на рынке (ее репутация, положение на рынке, международный рейтинг), которая также оценивается не только ее ресурсным потенциалом, но и качеством адаптационного потенциала (способностью руководства правильно выбрать организационную структуру, маркетинговую политику, долгосрочную стратегию, а также инвестиционными возможностями, инновационными способностями и некоторыми другими составляющими, от которых зависит конкурентоспособность предприятия). Стратегический потенциал предприятия в значительной степени зависит от наличия при его реализации синергии. Руководители предприятий должны уметь развернуть вектор сбалансированных интересов всего коллектива на достижение выдвинутых стратегических целей.

Положительный стратегический потенциал представляет собой возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований. Отрицательный стратегический потенциал выражает дополнительные потребности организации в ресурсах для реализации стратегических целевых установок [14; 28; 35; 55]

В отличие от производственного потенциала, который рассматривается исходя из максимальной возможности предприятия по выпуску продукции в соответствии с текущей номенклатурой и при существующей организации производства, стратегический потенциал оценивает резервы организации (положительный потенциал) или дополнительные потребности (отрицательный потенциал) для реализации стратегических целей.

Общая оценка стратегического потенциала осуществляется по совокупности нескольких показателей, определяющих стратегические задачи организации. При этом существует разные методы оценки стратегического

потенциала: интегральный метод, метод профиля, кластерный метод и др. Выбор метода оценки стратегического потенциала зависит от целей анализа. Если предстоит определить общую степень готовности предприятия для реализации сформированных стратегических установок, то удовлетворительный результат можно получить на основе интегральной оценки, рассчитываемой как средневзвешенная оценок по каждому показателю с учетом значимости показателей.

По окончании анализа стратегического потенциала организации формируется полный перечень ее сильных и слабых сторон и/или отдельного стратегического хозяйственного подразделения.

В рамках нашего исследования необходимо разработать показатели оценки влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия. Для этого рассмотрим существующие показатели и критерии оценки указанных категорий.

К настоящему времени имеются весьма детализированные взгляды на компоненты стратегического потенциала предприятия. Исследователи выделяют такие элементы, как материальный, финансовый, коммерческий, информационный, инновационный, человеческий, организационный, предпринимательский, репутационный и др. [13; 28; 34; 51; 55; 60].

Однако, мы согласимся с мнением Петрова А.П. [43], что для оценки стратегического потенциала предприятия достаточно иметь представления о состоянии и возможностях трех составляющих стратегического потенциала организации:

- производственно-технологический потенциал;
- финансово-экономический потенциал;
- организационно-управленческий потенциал.

Используя указанные составляющие, перечень потенциальных возможностей предприятия предстает в виде следующей зависимости [43]:

$$\text{СПП} = f \{[\text{ПТП}]; [\text{ФЭП}]; [\text{ОУП}]\}, \quad (1)$$

где СПП – стратегический потенциал предприятия;  
ПТП – производственно-технологический потенциал,  
ФЭП – финансово-экономический потенциал;  
ОУП – организационно-управленческий потенциал.

Основной целью производственно-технологической деятельности предприятия является обработка факторов производства и изготовление соответствующей продукции (оказание услуг). В этой деятельности можно выделить такие важнейшие подфункции как:

$$\text{ПТП} = f\{[\text{МТО}], [\text{ИТ}], [\text{ПС}], [\text{МС}]\}, \quad (2)$$

где МТО – составляющая материально-технического обеспечения,  
ИТ – технологическая составляющая,  
ПС – производственная составляющая,  
МС – маркетинг и сбыт.

Финансовое состояние представляет собой совокупность показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов промышленного предприятия.

Рассчитав финансовое состояние предприятия в краткосрочный период (коэффициенты ликвидности) и в долгосрочный период (коэффициенты устойчивости), а также показатели эффективности хозяйственной деятельности, можно определить финансово-экономический потенциал организации в целом.

$$\text{ФЭП} = f\{[\text{ФУП}], [\text{ЛПП}], [\text{ХДП}]\}, \quad (3)$$

где ФУП – финансовая устойчивость предприятия,  
ЛПП – ликвидность и платежеспособность,  
ХДП – эффективность хозяйственной деятельности.

Организационно-управленческий потенциал оценивается через расчет

производительности, среднесписочной численности, уровня оплаты труда и коэффициента соотношения темпов прироста средней заработной платы и производительности труда.

Отметим, что необходимость внедрения в практику хозяйственной деятельности торговых предприятий аналитических инструментов стратегического управления для обоснованной оценки и выбора решений по формированию своего стратегического потенциала остается по-прежнему актуальной из-за пренебрежения этими вопросами со стороны менеджеров.

## **1.2. Организационная культура в системе стратегического развития торгового предприятия**

Культура выступает уникальной характеристикой человеческой жизнедеятельности и разнообразна в своих конкретных проявлениях. С начала 80-х годов активно разрабатываются такие понятия, как «коммуникативная культура», «культура человеческих отношений», «культура общения», «культура условий работы», «культура рабочего и свободного времени», «культура управления», «информационная культура». Поэтому, о каком бы виде (или аспекте) культуры не шла речь, предварительно необходимо четко определить ракурс рассмотрения.

Культура (от лат. «culture» - «воспитание, образование») является специфическим средством организации и развития человеческой жизнедеятельности, которая отображена в продуктах материальной и духовной работы, в системе социальных норм и основ, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе [8; 63].

Культура - это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию [9; 42; 67].

К настоящему времени понятием культура все более активно стали пользоваться в научных исследованиях управленческих отношений и

руководстве организациями при определении социально-психологического климата, характерных методов работы, отношения к людям, провозглашаемых ценностей.

В указанном контексте менеджеры говорят о развитии «уровня культуры» или «качества культуры», при этом подразумевая, что культура определяется ценностями, распространяемыми в организации. Несмотря на существование большого числа определений понятия корпоративной или организационной культуры, единого общепризнанного толкования не выработано.

Авторы, которые характеризуют культуру предприятия, обычно используют один из двух терминов: корпоративная или организационная. Хотя большинство работ, посвященных как организационной, так и корпоративной культуре по смыслу одинаковы, отдельные ученые вводят неизменность этих понятий, полагая, что такая дифференциация должна определяться размером организации (например, численностью в тысячу работников).

И. Грошев [10] отмечает, что понятие «организационная» применено к локальной отраслевой организации, «корпоративная» к международной корпорации, а «предпринимательская» к культуре малых предприятий.

На наш взгляд, понятие «организационная», «корпоративная» и «предпринимательская» культуры при определенных допущениях синонимичны. Во всех случаях речь идет о культуре организации, а конкретизация относительно размера организации, сложности ее структуры, внутренних коммуникаций, является уже характеристикой определенных групп организаций, но никак не принципиально разными направлениями в культуре. Поэтому более уместным кажется употребление выражения «организационная культура» относительно всех видов хозяйствующих субъектов. Организационная культура направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности организации [59].

Рассмотрим разные взгляды на определение термина «культура организации» (табл. 1).



Таблица 1 – Сравнение подходов к определению культуры организации [36]

Авторы	Трактовка
1. Подход, отражающий характеристики взаимоотношений с заинтересованными сторонами	
П. Вейлл	Система отношений, действий, артефактов, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию
Р. Дафт	Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации
Н. Лэметр	Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами
Д. Олдхэм	Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации
Э. Х. Шейн	Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции
Д. Эдридж, А. Кромби	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
Ф. Харрис, Р. Моран	Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация
2. Подход рассмотрения организационной культуры как климата	
Ф. Лютенс	Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Атмосфера или социальный климат в организации
3. Подход, основанный на перечислении составляющих	
Д. Гибсон, Д. Иванцевич	Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации
Р. Гриффин	Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чего была основана организация, как она работает и что для нее важно
К. Камерон, Р. Куинн	То, что ценно для организации, стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы. Все то, что определяет уникальность характера организации
Р. Холл	Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия
Д. Хэмптон	Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и неформальные обычаи
Д. Ньюстром, К. Дэвис	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм

Авторы	Трактовка
4. Подход с позиции институционализма	
Я.И. Кузьминов, К.А. Бендукидзе, М.М. Юдкевич	Набор обязательных компетенций (знаний и навыков) инструментального характера, а также корпоративные ценности, которые призваны снизить риски оппортунистического поведения агентов и издержки координации
5. Подход, выражающий семантические образы	
Э. Джакус	Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»
Б.З. Мильнер	Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности
А.М. Pettigrew	Коллективное познание, ясно выраженная «социальная ткань», соединяющая «кости» организационной структуры и «мышцы», т.е. организационные процессы

Анализ большого количества определений, предложенных в различное время разными авторами, позволяет выделить общие составляющие: философию и идеологию, ценности, убеждения, ожидания, нормы, принимаемые и разделяемые всеми членами организации (рис. 2).

Понятие «культура» тесно связано с понятием «деятельность». Посредством культуры формируются социальные силы личности и культура является областью их реализации. Культура всегда содержит в себе и опыт предыдущих поколений (традиции), и опыт следующего поколения (инновации). Обобщим это в следующих положениях:

- культура не является врожденной, но культуре можно научить и научиться;
- различные аспекты и проявления культуры взаимосвязаны, изменение одной составляющей влияет на все остальные;
- все члены общества разделяют общие культурные ценности;
- культура определяет границы той или иной социальной группы.

Последнее положение позволяет утверждать, что «культура» в полной мере соотносится с организацией во всех аспектах ее деятельности и может рассматриваться как повторяющийся процесс, состоящий из следующих этапов:

- получение результата;
- оценка результата;
- изменение способа деятельности.

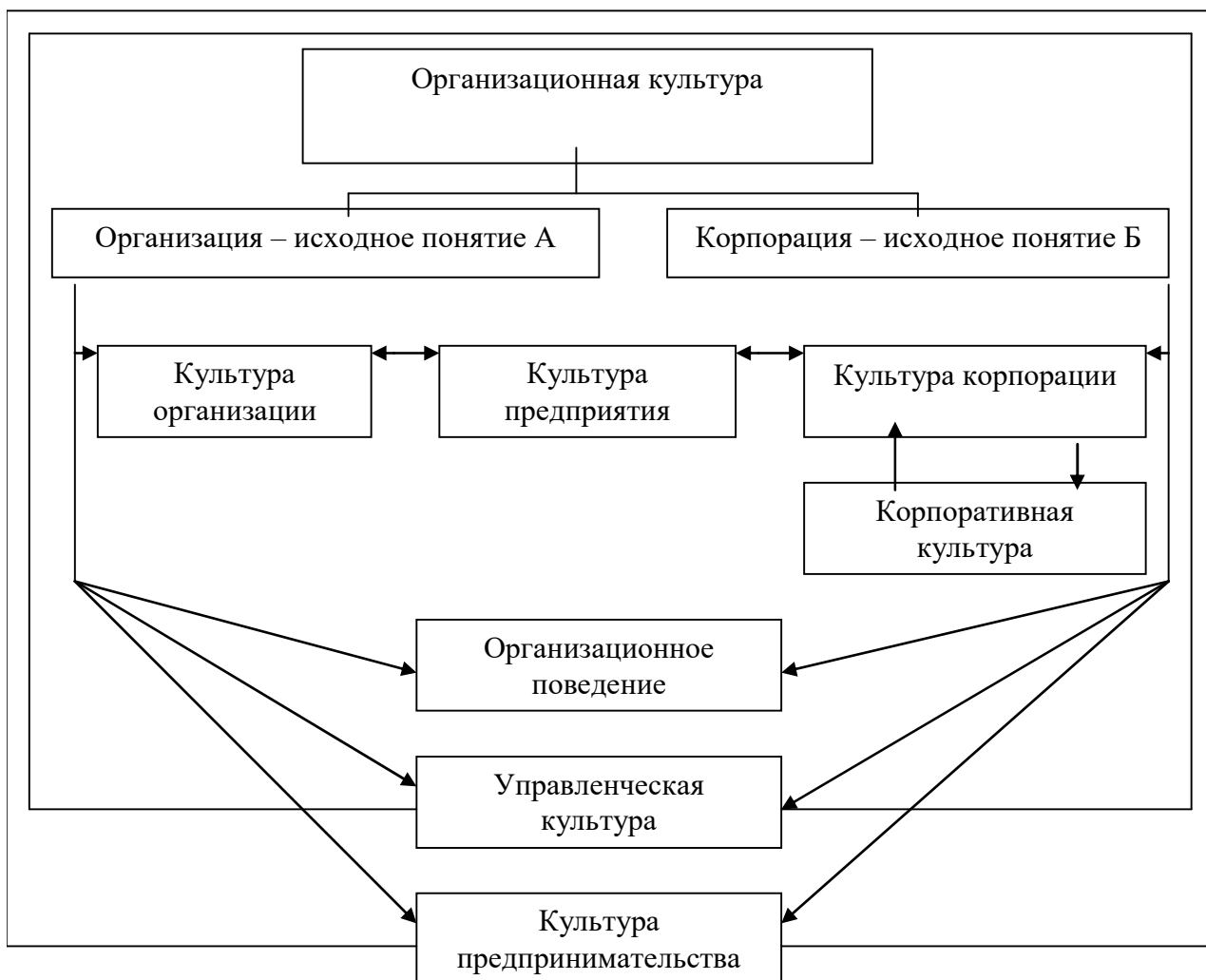


Рисунок 2 – Анализ понятия «организационная культура» [57]

Проанализировав различные подходы, считаем возможным использовать определение организационной культуры, предложенное Суловой О.В.: «комплексная, многоэлементная система, которая существует в рамках организации, и включает в себя общепринятые элементы культуры – ценности, нормы, традиции, обычаи, язык, артефакты; и присущие только организационной культуре – миссию, деятельность, персонал, коммуникации, которые взаимодействуют между собой, присущи данной предпринимательской структуре, отражают ее индивидуальность и восприятие

себя и других в социальной и вещественной среде; и оказывает мультипликативное влияние на все сферы деятельности предпринимательской структуры» [57].

При исследовании понятия организационной культуры следует иметь в виду, что чаще всего под этим понятием подразумевают культуру организаций как неких объектов, систем. Однако, изучив организационную культуру не только с позиций управления персоналом, организационного поведения и т.п., но и общей теории систем, теории организации, становится ясно, что сущность понятия «организационная культура» на данном уровне исследования – уровне организационной науки – это культура организации как социально-экономической системы.

Следовательно, существует два уровня исследования организационной культуры: уровень культуры организаций, где культура выступает как объект, и уровень культуры организации систем, где культура представляет собой процесс [8; 16].

Иерархия культуры может быть определена соответственно иерархической структуре организации (рис. 3).

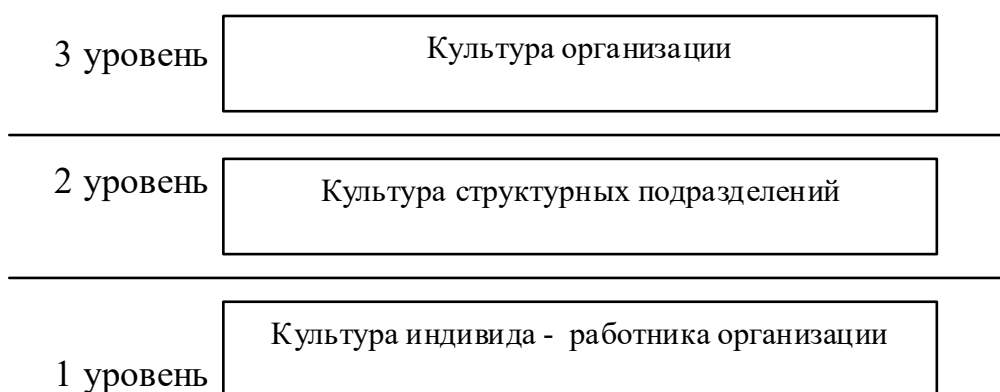


Рисунок 3 – Иерархические уровни культуры организации

При управлении организационной культурой требуется, чтобы цели нижних уровней организационной культуры обеспечивали достижение целей верхнего уровня, и таким образом, – всей организационной культуры.

Можно выделить следующие укрупненные блоки основных функций организационной культуры [12; 20; 31; 41]:

1. Формирование, накопление, передача, хранение ценностей организации.
2. Формирование системы знаний.
3. Формирование системы внутренних коммуникаций, и связей внутри организации по вертикали и горизонтали.
4. Формирование системы внешних коммуникаций и связей организации.
5. Целеполагание.
6. Формирование культуры трудового, производственного и других материальных процессов.

Формирование организационной культуры должно осуществляться при соблюдении основных принципов [31; 52; 58; 59].

1. Принцип всеобщности. Организационная культура должна быть общепринятой, разделяемой всеми или большинством членов организации.
2. Принцип доступности предусматривает ясность и простоту организационной культуры, которые обеспечивают возможность ее понимания всеми работниками от руководящего уровня до простых рабочих организации.
3. Принцип четкости и однозначности, то есть недопущение двойного толкования организационной культуры.
4. Принцип априорности. Положения организационной культуры (например, цели или ценности) должны быть не требующими доказательства, априорными.
5. Принцип уважения к индивидуальной личной культуре и национальной культуре. Организационная культура не должна противоречить и выказывать неуважение к культуре работников организации, социо-культурного сообщества и того государства, где находится организация.
6. Принцип обоснованности: организационная культура должна основываться на законах, национальной культуре, и соответствовать специфике деятельности организации.

7. Принцип достижимости основных целей и ценностей организационной культуры: для работника любого уровня или структурных подразделений должна существовать реальная возможность достигать цели и соответствовать ценностям организационной культуры.

Процесс управления организационной культурой должен быть комплексным, учитывать влияния факторов внешней среды.

Формирование и развитие организационной культуры с позиций системного подхода подразумевает последовательное построение системы в трех взаимосвязанных аспектах. Функциональный аспект – это определение ее основных функций и состава функций-задач, а также построение дерева функций. Второй аспект системного подхода называется элементным, он предусматривает выделение в системе необходимых для реализации функций задач элементов, а также соответствующего элементного (ресурсного) обеспечения. Третий аспект – организационный – предусматривает создание структуры системы управления формированием и развитием организационной культуры и разработку механизма реализации ее функций, а также установление связей и отношений между элементами [31; 59; 71].

Основными мероприятиями по повышению уровня организационной культуры можно назвать: разработку системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для персонала предприятия; разработка системы социально-психологического отбора сотрудников, обеспечивающей доброжелательный стиль общения; разработку программы социальной ответственности предприятия; информационное обеспечение, обучение и организацию исполнения принятых мероприятий.

Базовая модель системы управления формированием и развитием организационной культуры согласно системному подходу приведена на рисунке 4.

Все аспекты системного подхода к управлению формированием и развитием организационной культуры должны ориентироваться и способствовать достижению главной цели организационной культуры –

обеспечению самоорганизации социально-экономической системы, повышению трудового потенциала.



Рисунок 4 - Базовая модель системы управления формированием и развитием организационной культуры [59]

На организационную культуру оказывают влияние различные возмущающие воздействия, которые могут быть направлены как на объект, так и на субъект. Следовательно, необходимо снижение и ограничение их влияния через повышение ее адаптивности к изменяющимся условиям.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержки командного духа - от нее во многом зависит безопасность компании и ее успех. Отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания ценностей. Поэтому важно, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому фирмы устанавливают правила поведения, которые должны придерживаться все.

Существует 4 вида культуры организации: культура власти; - культура роли; культура задачи; культура личности [63; 64]. Согласно другой классификации, автором которой является Д. Коул, предлагается деление на бюрократический, семейный, предпринимательский и партиципативный типы организационной культуры [50; 59].

Типология корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна включает в себя четыре основных вида культуры и четыре группы факторов, определяющих главные ценности организации (рис. 5): гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация [16; 18].

<b>Внутренний фокус и интеграция</b>	<b>Гибкость и дискретность</b>		<b>Внешнее позиционирование и дифференциация</b>
	<b>Клановая культура</b>	<b>Адхократиче- ская культура</b>	
	<b>Бюрократиче- ская культура</b>	<b>Рыночная культура</b>	
	<b>Стабильность и контроль</b>		

Рисунок 5 – Типы корпоративной культуры по классификации К. Камерона и Р. Куинна [18]

Клановая организационная культура: организация или ее подразделение



напоминает большую семью с дружественной атмосферой, сплоченным коллективом, высокой лояльностью сотрудников, имеющих много общего, и высокой ролью традиций. Лидеры организации, непосредственные начальники воспринимаются как старшее поколение или как воспитатели. В такой организации внимание акцентировано на долгосрочной выгоде развития личности и на моральном климате, заботе о людях. Во взаимодействии с внешней средой на первый план вступает дружеское, внимательное отношение к партнерам и клиентам. Для организаций с подобным типом культуры характерна командная, коллективная, бригадная работа, участие каждого сотрудника в общем деле и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* — «по случаю»): организации с подобным типом культуры динамичные и творческие. Здесь приветствуются такие качества личности, как готовность к риску, новаторство. Организация поощряет личную инициативу, креативность, свободу. Лидеры считаются людьми творческими, склонными к экспериментам. Ради общего успеха сотрудники согласны идти на личные жертвы и риск. Деятельность ведется на переднем рубеже. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Организация стремится занять лидирующие позиции на рынке.

Иерархическая организационная культура: организация имеет четкую иерархическую структуру и высокую степень формализации, из-за чего ее еще можно определить как бюрократический тип корпоративной культуры. Главным объединяющим механизмом является официальная политика и формальные правила, а усилия сотрудников направлены на поддержание главного хода деятельности организации. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Главными мотивирующими факторами являются гарантии занятости и долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура преобладает в организациях, ориентированных на результаты. На первый план выносятся целеустремленность и соперничество

между сотрудниками. Все средства корпоративной культуры направлены на выполнение поставленных задач. Главными характеристиками лидера являются твердость и требовательность, а также он представляет собой серьезного конкурента. Стремление побеждать сплачивает сотрудников воедино между собой, их основной целью становится репутация, успех, повышение конкурентоспособности.

### 1.3. Состав критериев и показателей оценки влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия

Далее рассмотрим критерии и показатели оценки организационной культуры, которые могут быть использованы для достижения целей настоящего исследования.

Структурную модель культуры организации ( $C_{org}$ ) можно представить через несколько содержательных элементов (рис. 6):

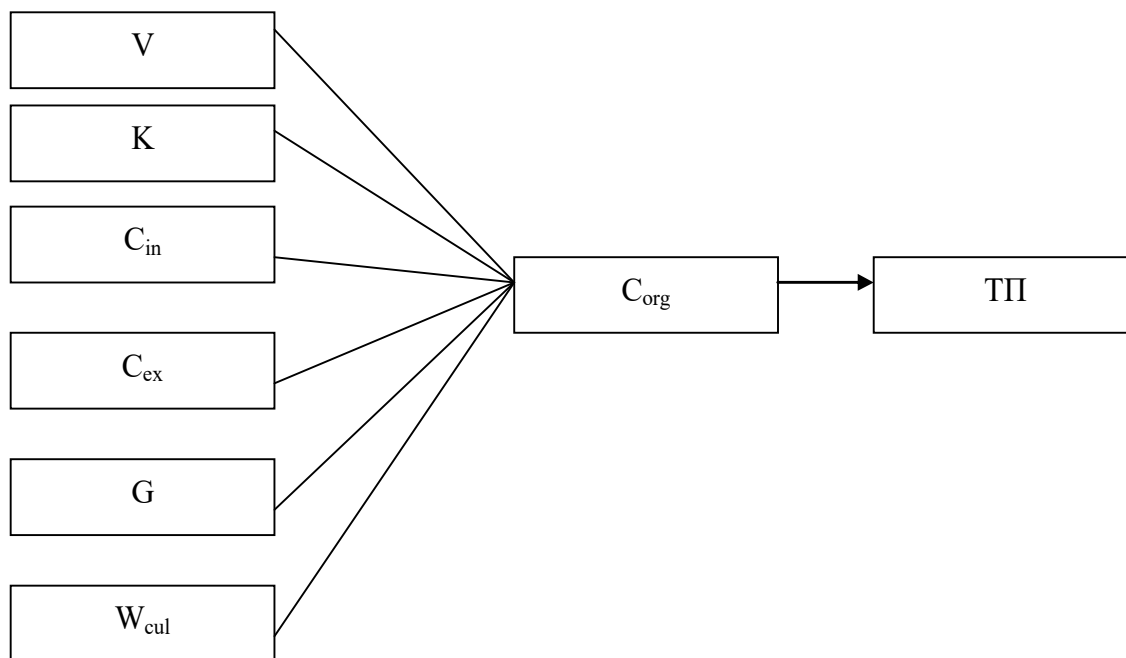


Рисунок 6 - Структурная модель содержания организационной культуры [8; 59]

– ценности организации  $V$  ;

- знания организации  $K$  ;
- внутренние коммуникации и связи  $C_{in}$ ;
- внешние коммуникации и связи  $C_{ex}$  ;
- цели организации  $G$ ;
- культура трудового, производственного и других материальных процессов  $W_{cul}$  ;
- трудовой потенциал ТП.

Другая методика предложена в исследовании Непомнящего А.В. [38] на основе модели ДОСМ Д.Денисона [12].

Модифицированная методика ДОСМ отличается от оригинальной методики тем, что в ней введен интегральный показатель уровня развития организационной культуры (индекс культуры), вычисленный как среднее арифметическое значение индексов характеристик организационной культуры, которые изменены. Вместо адаптивности, миссии, взаимодействия и вовлеченности введены характеристики: адаптивность организации, стратегическое управление, согласованность действий и развитие человеческого капитала [38]. Эти названия характеристик культуры стали более понятными для респондентов в России. Каждой характеристике культуры в анкете соответствует 15 вопросов, оценка происходит на основе выбора качественного варианта ответа из пяти предложенных, которые затем по специальной таблице переводятся в баллы от 0 до 1.

Применение данной методики позволило определить уровень развития культуры по ее индексу в каждой обследованной организации, выявить наиболее значимые характеристики культуры (табл. 4).

Выявление наиболее значимых характеристик организационной культуры сводится к тому, что сначала они оцениваются на основе модифицированной методики ДОСМ, а затем определяется их значимость как вес каждой характеристики культуры в общей сумме всех характеристик.

Для определения уровня развития организационной культуры Непомнящий А.В. предлагает следующую шкалу оценки значения индекса:

- 0-0,25 очень низкий;
- 0,26-0,5 низкий;
- 0,51-0,75 средний;
- 0,76-1,0 высокий [38].

Состав показателей для оценки и анализа организационной культуры, которые позволяют оценивать уровень ее состояния и перспективы развития предложила Сулова О.В.[57]. По ее мнению, следует анализировать такие составляющие культуры организации, как стратегический курс, межличностные отношения, эффективность менеджмента, профессионализм, трудовая этика и мотивация, разделяемые ценности, рассмотрим их далее.

Таблица 2 – Индикаторы характеристик культуры организации [38]

№ п/п	Характеристик и культуры организации	Индикаторы характеристик организационной культуры и их значения, балл			Индексы характеристик культуры, балл (гр.2+гр.3+гр.4)/ 3
	1	2	3	4	5
1	Адаптивность организации (АО)	Создание изменений	Ориентация на покупателя	Организационное обучение	
2	Стратегическое управление (СУ)	Стратегическое направление	Постановка целей	Видение	
3	Согласованность действий (СД)	Координация и интеграция	Согласие	Ключевые ценности	
4	Развитие человеческого капитала (РЧК)	Ответственность и полномочия	Развитие способностей	Командная ориентация	
5	Индекс культуры организации (стр. 1+стр.2+стр.3+стр.4)/гр.6/4				

Каждая составляющая рассчитывается по средневзвешенной входящих в нее элементов:

$$C_I = \frac{\sum C_n}{k} \cdot h_i, \quad (4)$$

где  $C_n$  - оценка составляющих данного показателя;

$h_i$  - вес составляющей организационной культуры;

$k$  – количество входящих элементов.

Стратегический курс включает понимание миссии и целей предприятия, которые оцениваются по формуле:

$$C_n = \frac{X_{\text{affirm}}}{N_1}, \quad (5)$$

где  $X_{\text{affirm}}$  - количество работников, принимающих и разделяющих данные составляющие показателей;

$N_1$  - общее количество работников в оцениваемой группе.

Межличностные отношения включают в себя оценку внутриорганизационной деловой атмосферы и этики, проявленной в общении с партнерами по формуле:

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N A_i}{N}, \quad (6)$$

где  $A_i$  - оценка элемента организационной культуры  $i$ -ым экспертом;

$N$  - количество экспертов.

Эффективность менеджмента, как составляющая организационной культуры, включает стиль руководства, делегирование полномочий и ответственности, иерархию управления / вертикаль власти, систему контроля, уровень концентрации / пропускную способность информации:

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N B_i}{N}, \quad (7)$$

где  $B_i$  - оценка элемента организационной культуры  $i$ -ым экспертом.

Профессионализм предполагает две оценки. Во-первых, компетентности и стажа работы на предприятии:

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N D_i}{N}, \quad (8)$$

где  $D_i$  - оценка элемента организационной культуры  $i$ -ым экспертом.

Во-вторых, нужно оценить образование и квалификацию:

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N E_i}{E_{norm}}, \quad (9)$$

где  $E_i$  - соответствие уровня образования  $i$ -ого сотрудника занимаемой должности;

$E_{norm}$  - нормированное количество работников, в соответствии со штатным расписанием.

Трудовая этика и мотивация в своем составе рассматривает мотивацию персонала, социальное обеспечение, профессиональный и карьерный рост по формулам:

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N (F_i \cdot \overline{w}_n)}{N}, \quad (10)$$

$$\overline{w}_n = \frac{w_n}{\sum_{i=1}^N w_i}, \quad (11)$$

где  $F_i$  - оценка элемента организационной культуры  $i$ -ым экспертом;

$w_n$  - вес  $n$ -ого метода (мотивации и т.д.) в составе элемента организационной культуры;

Разделяемые ценности предусматривают оценку фирменного стиля, ритуалов и традиций по формуле 12, а также история организации и кросс-культурной компетентности по формуле 13.

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{G}_i}{N}, \quad (12)$$

где  $G_i$  - среднее арифметическое оценок в составе элемента ОК  $i$ -ым экспертом;

$$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N H_i}{N}, \quad (13)$$

где  $H_i$  - оценка элемента организационной культуры  $i$ -ым экспертом;

Интегральный показатель организационной культуры рассчитывается по формуле 14 и его большее значение будет соответствовать более высокому уровню культуры:

$$C_{\text{int}} = \frac{C_1 + C_2 + \dots + C_6}{6} \quad (14)$$

Далее перейдем к выработке методического подхода к оценке влияния организационной культуры на стратегический потенциал торгового предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура является новой парадигмой торгового бизнеса постиндустриальной эпохи, которая более полно и всесторонне ориентирована на человеческие потребности, их воплощение и учет в административно-хозяйственной практике предприятия. Культура, пронизывая любое торговое предприятие, не имеет ярко выраженного проявления, ее сложно оценивать и проанализировать

Несмотря на это, организационная культура как составляющая организационной подсистемы обеспечивает взаимодействие между подсистемами на основе организационных ценностей, норм и правил. В соответствии с этим организационная культура не только подвергается воздействию структурных элементов системы управления и гибко реагирует на их изменения, но и сама часто является основой их формирования. В данном случае мы можем говорить о культуре управления персоналом; культуре поведения организации на рынке; о производственной культуре; о финансовой культуре. Таким образом, организационная культура, как идеологическая составляющая миссии организации, отражает принципы управления той или иной организацией.

Между стратегией и организационной культурой существует тесная взаимосвязь. Система ценностей, принципы, убеждения организационной культуры могут совпадать со стратегией предприятия или даже противоречить ей, в связи с чем есть вероятность возникновения проблем. При выявлении противоречия его необходимо устранить внесением изменений в организационную культуру предприятия.

В ходе исследования автором в работе были отражены основные аспекты и подходы к исследованию организационной культуры, установлены взаимосвязи между проблемами оценки влияния культуры на стратегический потенциал предприятий.



Проведенный анализ существующих подходов к формированию культуры организации позволил автору определить, как происходит ее влияние на стратегический потенциал торгового предприятия через систему социально-трудовых отношений.

В контексте диссертационного исследования эффективное управление организационной культурой предполагает проведение ее оценки с расчетом интегрального показателя и выработку рекомендаций по активизации всех скрытых ресурсов культуры для укрепления стратегического потенциала торгового предприятия.

В результате применения предложенной последовательности оценки влияния культуры организации на стратегический потенциал торгового предприятия можно определить количественное выражение влияния культуры, что позволит принимать более обоснованные управленческие решения по ее развитию.

Приведение организационной культуры в соответствие со стратегией предприятия является достаточно сложной, но необходимой задачей, которую можно представить как процесс взаимосвязанных этапов: определение элементов действующей культуры, являющихся стратегически поддерживаемыми и противодействующими; выделение аспектов культуры, нуждающихся в изменении; действия по изменению организационной культуры; создание новой корпоративной культуры, в большей степени соответствующей стратегии.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч.1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч.1 [Электронный ресурс] : федер. закон от от 31.07.1998 N 146-ФЗ ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. О защите конкуренции. [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ ред. от 05.10.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. О защите прав потребителей. [Электронный ресурс]: закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 ред. от 13.07.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации. [Электронный ресурс]: федер. закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ ред. от 31.12.2014 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание/ И. Ансофф; пер.с англ. под ред. А. Н. Петухова – Санкт-Петербург: Питер, 2011.- 344 с.
8. Балашов А.П. Организационная культура: учебное пособие/ Балашов А.П. - Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 247 с.
9. Глумаков В. Н. Организационное поведение: учебник / В. Н. Глумаков. - 2-е изд. - Москва : Вузовский учебник, 2013. - 352 с.

10. Грошев И. Ресурсный потенциал организационной культуры/ И. Грошев, А. Краснослободцев// Общество и экономика. - 2015. - № 11-12. С. 100-116
11. Гуреева Е.Г. Специфика управления организационной культурой образовательной организации и её учёт при разработке программы организационных изменений/Е.Г. Гуреева, А.С. Макаров // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2016. Т. 2. - № 2.- С. 137-143.
12. Денисон, Д. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 192 с.
13. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: пер. с англ. / П. Дойль. - Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 560 с.
14. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2011. – 528 с.
15. Имаи М. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества: пер. с англ. / Масааки Имаи. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 346 с.
16. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры /К. Камерон, Р. Куинн. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 320 с
17. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. - 235 с.
18. Кожемякин В.А. Экономическая успешность и организационная культура предприятия/ В. А. Кожемякин// Управленческое консультирование. - 2016. - № 8 (92). - С. 133-139.
19. Корнеев А.А. Влияние управленческих команд на конкурентоспособность современных организаций/ А.А. Корнеев // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 31. - С. 47-52.
20. Коровина О.Ю. К вопросу о содержании понятия «организационная культура», основных ее функциях и методах оценки/ О. Ю. Коровина // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия:

Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. - 2015. - Т. 21. № 2. - С. 64-69.

21. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков. – Москва: Дека, 2006. – 896 с.

22. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640с.

23. Кравченко, Е. Ю. Организационная культура как элемент социальной ответственности / Е. Ю. Кравченко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2010. – № 4. – С. 125–131

24. Кузьмина С.Н. Методологические аспекты управления развитием инновационной деятельности организаций: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Кузьмина Светлана Николаевна.- Санкт-Петербург, 2014.- 43 с.

25. Кучеров В.И. Влияние организационной культуры на управление кадровым потенциалом организации/ В.И. Кучеров // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2014. - № 12 (140). - С. 109-113.

26. Лебедева Л.А. Корпоративная культура как элемент стратегического потенциала бизнес-системы/ Л. А. Лебедева //Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. - 2015. - № 214 (4). - С. 84-89.

27. Максимова Л.В. Влияние организационной культуры на выбор методов оценки и развития кадрового потенциала организации/ Л.В. Максимова, Е.А. Гнездилов, И. С. Максимов// Вестник Тихоокеанского государственного университета. - 2014. - № 4 (35). - С. 189-198

28. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. А. Маленков. – Москва: Проспект, 2011. – 224 с.

29. Мартиросян А.С. Организационная культура как источник стратегического развития предприятия/ А.С. Мартиросян// Наука и Мир. - 2015. Т. 3. - № 4 (20). - С. 41-42.

30. Методология и методы исследования систем управления современных организаций : учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чаплина [и др.] ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2011. - 374 с.

31. Методы проектирования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Ю.Ю. Суслова, Т.А. Вашко и др.; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т.- Красноярск, 2011.-436 с.

32. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - Изд. 8-е, перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

33. Мильнер Б. З. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление: монография / Б.З. Мильнер, Т.М. Орлова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 288 с.

34. Моисеева Н. К. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности: монография / Н.К. Моисеева, Н. Гончарова, О. А. Марина; под ред. Н.К. Моисеевой. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 416 с.

35. Молоков И.Н. Предприятие как объект стратегического управления/ И. Н. Молоков//Российское предпринимательство. – 2012. - №1 (30). – С. 66-69.

36. Наговицина Л. П. Потенциалы организационной культуры и адаптивности/ Л. П. Наговицина, А. А. Алетдинова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2014. - № 4 (52). - С. 146-152.

37. Назарова О. А. Факторы, определяющие качество обслуживания в розничных торговых сетях/ О. А. Назарова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2015. - № 23. - С. 68-73.

38. Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Непомнящий Анатолий Васильевич.- Новосибирск, 2011.- 20 с.

39. О деятельности торговых сетей в розничной торговле Красноярского края в 2015 году: пресс-выпуск [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/publications/news\\_issues/](http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/news_issues/)

40. Об отдельных показателях, характеризующих уровень жизни населения Красноярского края в 2015 году: пресс-выпуск [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: [http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/publications/news\\_issues/](http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/news_issues/)

41. Одинцова О.Н. Организационная культура: сущность и методология анализа Э. Шейна/ О.Н. Одинцова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2014. - № 42. - С. 59-63.

42. Организационная культура: учебник/ под ред. Шаталовой Н.И.- Москва: Экзамен, 2006.- 652 с.

43. Петров П.А. Формирование единой методологии контроллинга стратегического потенциала промышленного предприятия/ П.А. Петров// Вопросы управления. – 2011.- № 3(16). - С. 128-137.

44. Пронина З.Ю. Организационная культура как ключ к успеху имплементации стратегии/ З.Ю. Пронина // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 2 (55). - С. 486-488.

45. Путилова Н.Н. Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия/ Н.Н. Путилова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2015. - № 2 (31). С. 102-106.

46. Розничная торговля потребительскими товарами в Красноярском крае в январе-марте 2016 года: пресс-выпуск [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/publications/news\\_issues/](http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/news_issues/)

47. Романова О.С. Организационная культура: аспекты исследования/ О.С. Романова // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. - 2016. - № 1 (27). - С. 23-29

48. Сажина К.П. Факторы развития организационной культуры организации/ К.П. Сажина, О. А. Иванова // Вестник ТОГИРРО. 2015. № 1 (31). С. 206-207.

49. Сандрина В.Е. Организационная культура как фактор эффективной профессиональной деятельности персонала в гостиничном и ресторанном бизнесе/ В.Е. Сандрина// Вестник психофизиологии. - 2015. - № 3. - С. 42-45.

50. Симоненко И. Л. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" / И. Л. Симоненко. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. - 271 с.

51. Современные проблемы науки: современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс [для студентов напр. 080200.68.16 «Стратегическое управление»] / Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т ; сост.: А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова. - Электронные текстовые данные. - Красноярск : СФУ, 2014. <http://lib3.sfu-kras.ru/ft/lib2/UMKD/i-041268251.exe>.

52. Соколова М. И. Организационное поведение: управление поведением людей в организации: учебник / М. И. Соколова ; Московский институт международных отношений (университет) [МИД] России. . - Москва : Проспект, 2011. - 272 с.

53. Социально-экономическое положение Красноярского края в январе-марте 2016 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/publications/official\\_publications/electronic\\_versions/](http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/)

54. Стратегический менеджмент/под ред. А.Н. Соловьева. – Москва: Дело, 2012. – 334с.

55. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 495 с.

56. Сураева, М. О. К вопросу об организации корпоративного управления в условиях формирования инновационной экономики / М. О. Сураева, А. П. Жабин, Б. Н. Герасимов // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 2.– С. 88-93.

57. Сулова О.В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Сулова Ольга Владимировна.- Санкт-Петербург, 2011.- 19 с.

58. Тануркова И.Г. Организационная культура в системе стратегического менеджмента/ И.Г. Тануркова// Современные научные исследования и инновации. 2015. № 12 (56). С. 642-645.

59. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка/О.Г. Тихомирова. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 150с.
60. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 576с.
61. Управление персоналом организации/ под ред.А.Я.Кибанова, 4-е изд., перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
62. Холл Р. Организация: структура, процессы, результаты/Р. Холл. - СПб: Питер, 2011. - 509с.
63. Чаплина А. Н. Культура управления : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Кошелева, Т. А. Вашко ; Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2006. - 112 с.
64. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2010. - 232 с.
65. Чаплина А. Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учебное пособие/ А.Н.Чаплина, И.В.Щедрина, Т.А. Клименкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2007.-198 с.
66. Чаплина А.Н. Актуализация проблем развития менеджмента сферы услуг и концептуальные основы их решения/ А.Н. Чаплина//Вестник СибГАУ. - 2012. -Вып.1(41). С. 227-232.
67. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 336с.
68. Шоул Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество/ Дж. Шоул. - Москва: Альпина Паблицер, 2013. 342 с.
69. Щедрина И. В. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг /И. В. Щедрина, П. Н. Александренко, О.И. Неборский//Проблемы современной экономики. - 2014. -№ 2 (50). -С. 342-345.



70. Экономические аспекты влияния организационной культуры на социальное развитие персонала/ Н.В. Журавлева, А.Г. Панова, Т.Н. Лустина, Т.В. Богачева // Вопросы региональной экономики. - 2016. - Т. 27. № 2. - С. 24-31.

71. Яндарбаева Л.А. Методы управления организационной культурой/ Л. А. Яндарбаева, Д. С. Саралинова// Вестник Чеченского государственного университета. - 2015. - № 4. - С. 54-58.