



## СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА, СОЦИАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ И ПРОЦЕССЫ / SOCIAL STRUCTURE, SOCIAL INSTITUTIONS AND PROCESSES

УДК 338.2:332.14

DOI: 10.15507/2413-1407.118.030.202201.178-203

Научная статья

<http://regionsar.ru>

ISSN 2587-8549 (Print)

ISSN 2413-1407 (Online)

### Состояние организационной культуры промышленных кластеров региона

О. Б. Томилин<sup>1\*</sup>И. М. Фадеева<sup>1,2</sup>О. О. Томилин<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Национальный исследовательский Мордовский государственный университет  
(г. Саранск, Российская Федерация),  
\* [tomilinob@mail.ru](mailto:tomilinob@mail.ru)*

<sup>2</sup> *Российский научно-исследовательский институт экономики, политики  
и права в научно-технической сфере (г. Москва, Российская Федерация)*

#### Аннотация

**Введение.** Исследования организационной культуры в российских компаниях как инструмента повышения эффективности производственной деятельности активно осуществляются с начала XXI в. В связи с этим изучение диагностики новых характеристик организационной культуры предприятий, прогноз их реакций на изменения внешней среды и систем управления являются актуальной задачей. Цель статьи – провести диагностику равновесного состояния промышленных предприятий ряда кластеров Республики Мордовия на основе новых характеристик организационной культуры, дать качественное описание влияния различных социально-демографических групп внутри рассматриваемых кластеров на существующую организационную культуру.

**Материалы и методы.** Исследование проводилось в 2019 г. по адаптированной методике OSAI. Опрошено 458 респондентов из 7 промышленных предприятий Республики Мордовия. Полученные результаты структурировались и обобщались в рамках двух групп кластеров промышленных предприятий, отличающихся друг от друга по типу производственной деятельности и по количеству работников.

© Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О., 2022



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.



**Результаты исследования.** На организационную культуру промышленного предприятия доминирующее влияние оказывает экономическое и административно-управленческое состояние региона. Установлено, что настоящее состояние профиля организационной культуры предприятий пока еще не совпадает с равновесным, обеспечивающим наиболее благоприятные условия для устойчивого динамичного развития. Желаемое состояние профиля организационной культуры промышленных предприятий региона демонстрирует стремление работников к достижению равновесного состояния. Показано, что административно-управленческий персонал испытывает большее напряжение в своей деятельности относительно производственного персонала, что обусловлено ответственностью за настоящее и перспективное состояние предприятия.

**Обсуждение и заключение.** На организационную культуру промышленных предприятий значительное воздействие оказывают региональные особенности, которые обусловлены состоянием экономики, регионального рынка труда и административного управления регионом. Полученные результаты могут служить основой для принятия организационных изменений, приводящих к повышению эффективности производственной деятельности предприятий. Материал статьи полезен руководителям промышленных предприятий Мордовии при разработке программ развития предприятий региона как эффективных и полноправных участников рыночной экономики.

*Ключевые слова:* организационная культура, диагностика организационной культуры, методика OSAI, общекультурный вектор, равновесное состояние, промышленные предприятия, кластеры, устойчивое развитие

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Финансирование.* Научно-исследовательская работа выполнена в рамках гранта Российского фонда фундаментальных исследований и Правительства Республики Мордовия № 18-411-130018 «Организационная культура промышленных предприятий Республики Мордовия (на примере инновационного и промышленного кластера)».

*Для цитирования:* Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Состояние организационной культуры промышленных кластеров региона // Регионология. 2022. Т. 30, № 1. С. 178–203. doi: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.118.030.202201.178-203>

Original article

## The State of the Organizational Culture of Industrial Clusters in the Region

O. B. Tomilin<sup>a\*</sup>, I. M. Fadeeva<sup>a,b</sup>, O. O. Tomilin<sup>a</sup>

<sup>a</sup> National Research Mordovia State University (Saransk, Russian Federation),  
\* [tomilino@mail.ru](mailto:tomilino@mail.ru)

<sup>b</sup> Russian Research Institute of Economics, Politics and Law in Science and Technology (Moscow, Russian Federation)

### Abstract

**Introduction.** The study of organizational culture of Russian companies as a tool of improving production efficiency has been actively carried out since the beginning of the XXI century. In this regard, the study of diagnostics of new characteristics of the organizational culture of enterprises and the prediction of their responds to changes in the external environment and management systems is an topical task. The aim of the article is to carry out sustainability diagnostics of industrial enterprises of the Republic of Mordovia based on new characteristics



of organizational culture, as well as to determine the factors that have an impact on various socio-demographic groups involved in the clusters of the industrial enterprises.

**Materials and Methods.** The study was conducted in 2019 using the expert evaluation method in accord with the adapted OCAI methodology. In the study 458 respondents of 7 industrial enterprises of the Republic of Mordovia were interviewed. The obtained expert evaluations were arranged and generalized in the framework of two groups of industrial clusters of the Republic of Mordovia. The clusters differed from each other by the types of their production and the number of employees.

**Results.** The study shows that the economic and administrative-management status of the region have a major impact on the current organizational culture of the industrial enterprises. It was found that the current profile of organizational culture of the enterprises has not achieved a balance ensuring most favorable conditions for sustainable development. The desired profile of organizational culture of the regional enterprises shows the aspiration of employees, regardless of their job positions, to achieve the balance state. The study has revealed that administrative and management personnel are more stressed than production personnel due to the responsibility for the current and future state of the enterprise.

**Discussion and Conclusion.** The research analyzes the influence of the specifics of the industrial activities of enterprises on achieving a balanced state of organizational culture as a condition for sustainable development. It shows that the development of organizational culture of industrial enterprises is affected by major regional influence consisting of a set of factors that characterizes the state of the economy, the regional labor market and the administrative management of the region. The implementation of organizational changes leading to an increase in the efficiency of the industrial activities of enterprises can be carried out on the basis of the results of this study. The article can be used by the heads of industrial enterprises of Mordovia to map an integral program for the development of the regional enterprises as efficient and fully-fledged participants of market economy.

*Keywords:* organizational culture, diagnostics of organizational culture, OCAI methodology, general cultural vector, equilibrium state, industrial enterprises, cluster groups

*The authors declare that there is no conflict of interest.*

*Funding.* The study was funded by the Russian Foundation for Basic Research and the Government of the Republic of Mordovia within the framework of the research project No. 18-411-130018 “Organizational culture of industrial enterprises of the Republic of Mordovia: a study of innovative and industrial clusters”.

*For citation:* Tomilin O.B., Fadeeva I.M., Tomilin O.O. The State of the Organizational Culture of Industrial Clusters in the Region. *Regionology* = Russian Journal of Regional Studies. 2022; 30(1):178-203. doi: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.118.030.202201.178-203>

**Введение.** Поиск оптимального состояния организационной культуры, обеспечивающего устойчивое развитие компании в рыночных условиях, является фундаментальной задачей управления предприятиями. Возможно ли решение этой задачи в рамках общепринятых традиционных методов управленческой теории и практики? В своем исследовании К. Камерон и Р. Куинн показали, что за период 1990–2000 гг. из первых 500 самых крупных компаний списка журнала *Fortune Magazine* только 29 фирм сохранили свое положение<sup>1</sup>. Более детальный анализ результатов применения основных инструментов проводимых

<sup>1</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменения организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 311 с.



преобразований, а именно менеджмента всеобщего качества (TQM), сокращения численности персонала, реинжиниринга, показывает отсутствие изменения эффективности производственной деятельности примерно в 70 % организаций. Качество в его традиционной интерпретации заменяется его суррогатом – востребованностью, производительность труда ухудшилась после сокращения численности персонала, реинжиниринг оказался затратной суетой.

Итак, можно однозначно утверждать, что применение чисто экономических подходов к организации деятельности промышленных предприятий не является эффективным решением отмеченной фундаментальной задачи. Причина такого результата заключается в том, что классическая теория менеджмента организации не обращается к учету субъектности в производственной деятельности. Результаты многих исследований доказывают, что человеческий фактор в значительной степени определяет адаптационный потенциал организации к внешним воздействиям<sup>2</sup> [1–3]. Это означает, что достижение устойчивого развития предприятия обуславливается состоянием «социального самочувствия» человека в рамках принятых норм и правил производственной деятельности организации. Неслучайно ряд российских исследователей отмечает, что социологический анализ культурных изменений является «наиболее слабым звеном научных исследований современного российского общества» [4, с. 24]. Диагностика этого состояния позволяет дать интегральную по социально-демографической группе картину организационной культуры предприятий.

Поиск оптимального состояния организационной культуры на современных предприятиях в рыночных условиях может основываться как на движении «снизу вверх» (аналитическая социология), так и на движении «сверху вниз» (экономические методы теории менеджмента). Каждый из этих подходов представляет собой не антагонистическое самостоятельное описание многомерного явления – адаптационного потенциала организации к внешним воздействиям, а основания для динамического эффективного управления.

Цель статьи – на основе использования новых характеристик организационной культуры провести диагностику равновесного состояния промышленных предприятий ряда кластеров Республики Мордовия и качественное описание влияния различных социально-демографических групп на существующую организационную культуру внутри рассматриваемых кластеров.

**Обзор литературы.** Понятие «организационная культура» – сложный системный феномен в современной теории управления, показавший значимость своего практического применения в достижении эффективной деятельности организаций. В обществах с рыночной экономикой этому феномену уделяется пристальное внимание<sup>3</sup>. В работах современных зарубежных авторов исследуются различные аспекты влияния организационной культуры предприятий

<sup>2</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. В. Кузина. 5-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 512 с.

<sup>3</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменения организационной культуры.



на их эффективность [5]. Организационная культура рассматривается как инструмент для достижения лучших показателей успеха предприятий в жесткой конкурентной среде [6], как предпосылка их устойчивости [7] и выработка соответствующей стратегии поведения на рынке [8]. Безусловно, развитие организационной культуры должно согласовываться с жизненным циклом корпорации: ее расцветом или упадком<sup>4</sup>. В России изучение этого феномена представляется не только накоплением различных практик диагностики организационной культуры, но и поиском и обоснованием новых характеристик социальной среды организаций, развивающихся в турбулентных условиях, прогноз их реакций на изменения внешней среды и систем управления [1; 9–11].

Анализ современной литературы показывает, что понятийный и инструментальный аппарат организационной культуры используется в современных концепциях повышения эффективности производства, таких как, например, концепция бережливой экономики [12], концепция управления ценностями [13], концепции устойчивого развития [14; 15]. Общее рассмотрение взаимосвязи организационной культуры, диагностированной по методике OCAI, и эффективность производства стали предметом самостоятельных исследований<sup>5</sup> [16–23]. Особый интерес представляют исследования, проведенные в рамках метода конкурирующих ценностей, влияния характера производственной деятельности современных предприятий на состояние их организационной культуры. Рассмотрены логистические [6], телекоммуникационные предприятия [8; 24], предприятия горнодобывающей промышленности [25], строительной индустрии [26–28], гостиничного бизнеса [29], образовательной сферы [30], дизайнерских студий [31; 32], автомобильной промышленности [33].

Средства диагностики организационной культуры, основанные на социологических измерениях различных ценностей, достаточно многообразны. Основные типологии организационной культуры достаточно хорошо систематизируются в рамках метода конкурирующих ценностей [34; 35].

Проведенный обзор научной литературы по использованию в рамках метода конкурирующих ценностей диагностики организационной культуры предприятий с различной производственной деятельностью показывает, что данный подход является современным инструментом анализа условий повышения эффективности производства. Поэтому исследование диагностики состояния организационной культуры на основе новых характеристик, построенных в рамках методики OCAI, является актуальной задачей.

**Материалы и методы.** Настоящее исследование проведено в 2019 г. по адаптированной методике OCAI<sup>6</sup>. В методике OCAI используются два направления измерения конкурирующих ценностей: «гибкость – стабильность»

<sup>4</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации.

<sup>5</sup> Abdelghany S. Role of Organization Culture and Its Influence / Columbia Southern University. 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337831487\\_Role\\_of\\_Organization\\_Culture\\_and\\_Its\\_Influence](https://www.researchgate.net/publication/337831487_Role_of_Organization_Culture_and_Its_Influence) (дата обращения: 28.05.2021).

<sup>6</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменения организационной культуры.



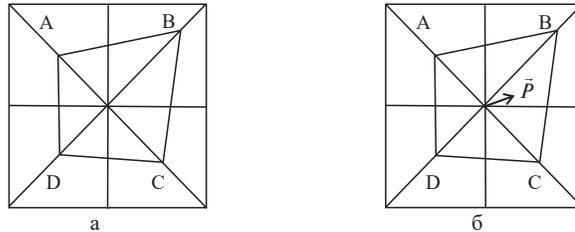
и «внутренняя направленность – внешняя направленность». Пересечение измерений порождает поля (квадранты) базовых организационных культур: иерархическая культура – стабильность и фокус на внутренней направленности организации; клановая культура – гибкость и фокус на внутренней направленности организации; рыночная культура – стабильность и фокус на внешней направленности организации; адхократическая культура – гибкость и фокус на внешней направленности организации. Оценки вкладов базовых организационных культур устанавливаются усреднением экспертных оценок шести ключевых параметров:

- доминирующие характеристики (уровень командной работы, креативность, ориентация на конкуренцию и цели);
- организационное лидерство (стиль руководства организацией);
- управление сотрудниками (уровень участия, консенсус и т. д.);
- организационное единство (сплоченность работников);
- стратегические акценты (развитие сотрудников, стабильность, постановка целей);
- критерии успеха (доля рынка, стоимость продукции и т. д.).

Для каждого ключевого параметра предлагалось распределить 100 баллов между 4 формулировками, характерными для базовых организационных культур, исходя из собственного видения состояния диагностируемой организации. Существенные результаты в применении метода конкурирующих ценностей достигнуты при использовании методики OSAI, позволяющей построить в декартовой системе координат количественное описание профиля организационной культуры в виде четырехугольника, диагонали  $L_1$  и  $L_2$  которого связаны нормирующим соотношением  $L_1 + L_2 = 100$ . В этом случае профиль организационной культуры представляет собой интегральный отклик респондентов на управленческие, производственные, коммуникационные связи, существующие в организации при совместной деятельности работников.

В статье Н. П. Макаркина, О. Б. Томила, А. В. Бритова, исходя из геометрических свойств четырехугольника, установлена новая характеристика профиля организационной культуры в методике OSAI – общекультурный вектор  $\vec{P}$ , который представляет собой синергетический результат взаимодействия базовых (клановой, адхократической, рыночной и иерархической) организационных культур [36]. Найденные усредненные количественные вклады  $a, b, c, d$  базовых культур, выражающие их процентные вклады, можно представить векторами  $\vec{a}, \vec{b}, \vec{c}, \vec{d}$ . Интегральной характеристикой состояния организационной культуры в этом случае будет общекультурный вектор  $\vec{P} = (\vec{a} + \vec{b} + \vec{c} + \vec{d})$ . Направление и длина вектора  $\vec{P}$  характеризуют качественно (направление) и количественно (длина) доминанту базовой культуры в состоянии организационной культуры. Доминирующее влияние базовых организационных культур можно установить по положению вектора  $\vec{P}$  (рис. 1). «Длина вектора  $\vec{P}$  может служить мерой лабильности (неустойчивости) отклика деятельности работников организации на влияние внешней среды» [36],

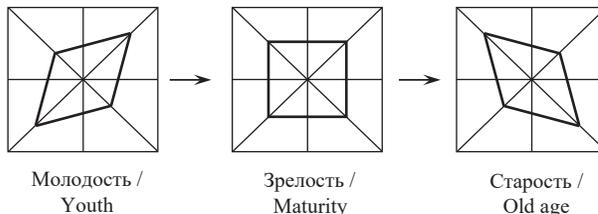
причем неустойчивость как совокупный результат эмоциональной, интеллектуальной, психологической лабильности является прямой характеристикой адаптационного потенциала организационной культуры.



Р и с. 1. Геометрическое представление профиля организационной культуры в методе конкурирующих ценностей: а – профиль организационной культуры<sup>7</sup> (А – клановая культура, В – адхократическая культура, С – рыночная культура, D – иерархическая культура), б – общекультурный вектор [36]

F i g. 1. Geometric representation of the profile of organizational culture using the method of competing values: a – the profile of organizational culture according (A – clan culture, B – adhocratic culture, C – market culture, D – hierarchical culture), b – general cultural vector [36]

Длина вектора  $|\vec{P}| = 0$  достигается, когда геометрическими образами профиля организационной культуры является квадрат или ромб. Такие состояния организационной культуры можно считать равновесными, так как, следуя определению общекультурного вектора, они обладают максимальным адаптационным потенциалом к внешним воздействиям, следовательно, обеспечивают устойчивое развитие. Как показано ранее в нашей статье, если сопоставлять адаптационный потенциал площади четырехугольника, то профилем истинного равновесного состояния организационной культуры является квадрат [37]. Возможные ромбы соответствуют квазиравновесным состояниям. В целом «жизненный цикл» организационной культуры можно представить следующей цепочкой квазиравновесных и равновесного состояний (рис. 2).



Р и с. 2. Стадии «жизненного цикла» организационной культуры в равновесном состоянии [38]

F i g. 2. The stages of the “life cycle” of organizational culture in an equilibrium state

<sup>7</sup> По: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменения организационной культуры.



Таким образом, по нашему мнению, использование длины общекультурного вектора  $|P|$  количественно характеризует степень отклонения организационной культуры предприятия от равновесного состояния, обеспечивающего устойчивое динамичное развитие, и может служить инструментом, оценивающим меру напряженности в деятельности предприятия.

В известном смысле организационную культуру, следуя теории динамической психологии К. Левина<sup>8</sup>, можно рассматривать как поле, в котором человек осуществляет свою производственную деятельность. Потенциал этого поля генерируется принятым в организации ценностным и нормативным паттерном. Эффект деятельности организации определяется совокупным результатом как волевого, так и полевого поведения каждого из членов коллектива. Естественно, что человек в своей производственной деятельности стремится к психологической разрядке, достигая состояния личностного комфорта. Классическая триада изменений К. Левина «размораживание – изменения – замораживание» неявно постулирует существование для человека некоторого особого равновесного состояния поля, в котором он живет и работает.

Классический экономический анализ П. Самуэльсона основывается на двух предположениях: существование экономического максимума (принцип максимизации) и существование условий экономического равновесия. При этом условия экономического равновесия представляют собой обобщение термодинамического принципа подвижного равновесия Ле-Шателье<sup>9</sup>. В свою очередь Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин и А. В. Бритов полагают: «Существенным результатом обобщения явилось утверждение, что равновесное (квазистатическое) состояние является особым случаем динамических процессов» [36] и достигается при существующих функциональных связях и параметрах. Условия равновесия являются условиями стабильности, необходимыми для динамичного развития системы, в том числе динамичного экономического развития промышленного предприятия.

В ходе проведенного исследования опрошено 458 респондентов из 7 промышленных предприятий Республики Мордовия. Все респонденты были проинформированы о цели исследования и выразили готовность к сотрудничеству. Полученные результаты структурировались и обобщались в рамках двух групп кластеров промышленных предприятий, отличающихся друг от друга по типу продукции производственной деятельности и по количеству работников, занятых на предприятии [34].

*Первая группа кластеров:*

- машиностроительный кластер (кластер «Машина») – 2 предприятия (ООО «Русхиммаш», АО «Медоборудование»);
- добывающий кластер (кластер «Руда») – 1 предприятие (АО «Мордовцемент»);

<sup>8</sup> Левин К. Теория поля в социальных науках / пер. Е. Сурпина. СПб. : Речь, 2000. 368 с.

<sup>9</sup> Самуэльсон П. А. Принципы максимизации в экономическом анализе (Нобелевская лекция). THESIS, 1993. Вып. 1. С. 184–202.



- оптоволоконный кластер (кластер «Кабель») – 3 предприятия (ООО «ЭМ-Кабель», ООО «Саранскабель-Оптика», ООО «ЭМ-Пласт»;
- кластер электроники (кластер «Электроника») – 1 предприятие (АО «Орбита»).

Предприятия машиностроительного и добывающего кластеров, как правило, выпускают относительно массовую готовую продукцию широкого ассортимента для конечного потребителя преимущественно по традиционным технологиям, поэтому занимают относительно устойчивое положение на рынке. Высокий уровень механизации производственной деятельности требует обширной регламентации существующих производственных процессов для обеспечения качества продукции. Производственная деятельность предприятий оптоволоконного кластера и кластера электроники является высокотехнологичной по своему характеру. Это обстоятельство обуславливает более высокий уровень конкуренции производимой продукции.

*Вторая группа кластеров:*

- кластер региональных крупных предприятий (кластер А) – 2 предприятия;
- кластер региональных средних предприятий (кластер В) – 2 предприятия;
- кластер региональных малых предприятий (кластер С) – 3 предприятия.

Классификация кластеров предприятий осуществлялась с точки зрения регионального масштаба по численности работников: кластер региональных крупных предприятий – 1000–3000 чел., кластер региональных средних предприятий – 500–700 чел., кластер региональных малых предприятий – 150–350 чел.

Предприятия кластера А выпускают достаточно массовую готовую продукцию широкого ассортимента для конечного потребителя благодаря преимущественно традиционным технологиям, поэтому занимают устойчивое положение на рынке. Например, производство цемента и асбоцементных изделий. Предприятия кластера В производят относительно массовую высокотехнологичную узкоспециализированную продукцию для конечного потребителя, поэтому для них характерны либо проблемы вхождения на рынок с высоким уровнем конкуренции, либо проблемы сохранения своего положения на рынке (например, производство электрического кабеля различного предназначения). Предприятия кластера С чаще всего выпускают узкоспециализированную продукцию для конечного потребителя как по традиционным, так и по высокотехнологичным технологиям, поэтому для них характерны проблемы сохранения своего положения на рынке благодаря поддержанию требуемого качества результатов производственной деятельности (например, производство медицинского оборудования).

Все респонденты разбиты на следующие группы: АУП – административно-управленческий персонал, ПП – производственный персонал, СПО(квр) – группа работников со средним профессиональным образованием по программам подготовки квалифицированных рабочих, СПО(ссз) – группа работников со средним профессиональным образованием по программам подготовки



специалистов среднего звена, ВО – группа работников с высшим образованием, 18–34 года, 35–53 года, старше 54 лет – группы работников данного возрастного состава. Распределение респондентов по рассматриваемым кластерам представлено в таблице 1.

**Результаты исследования.** В таблице 2 представлены длины общекультурного вектора  $|P|$ , найденные для профилей настоящего и желаемого состояний организационной культуры кластеров предприятий региона, классифицированных по характеру производственной деятельности, а также величины  $|P|$  для целевых групп: административно-управленческий персонал (АУП) и производственный персонал (ПП) каждого из рассмотренных кластеров.

Как видно из данных таблицы 2, на профиль настоящего состояния организационной культуры рассмотренных промышленных предприятий доминирующее влияние оказывает экономическое и административно-управленческое состояние региона (региональное влияние), определяющие условия развития. Длина общекультурного вектора  $|P|$  настоящего состояния для 3 из 4 кластеров промышленных предприятий независимо от характера их производственной деятельности примерно равна 10. Меньшее значение  $|P|$  для кластера «Кабель» обусловлено как уровнем менеджмента, так и положением предприятия на рынке производства оптоволоконного кабеля, который составляет примерно 50 % общероссийского рынка данной продукции.

Существенно также, что желаемое состояние организационной культуры, по мнению респондентов, представляется профилем, достаточно близким к равновесному состоянию (существенное уменьшение длины  $|P|$ ), что отражает стремление работников трудиться в стабильных условиях, обеспечивающих устойчивое развитие. Увеличение длины общекультурного вектора  $|P|$  профиля желаемого состояния организационной культуры для промышленных предприятий кластера «Электроника» однозначно свидетельствует о нерешенных проблемах построения эффективного менеджмента, но самое главное – о проблеме предприятия на рынке электронной продукции.

Оценка профилей настоящего и желаемого состояний организационной культуры кластеров целевыми группами АУП и ПП свидетельствует, что более высокие значения длины общекультурного вектора  $|P|$  для профиля настоящего состояния демонстрируют группы административно-управленческого персонала. Этот результат имеет только одну интерпретацию: более высокий уровень ответственности АУП за настоящую и перспективную деятельность предприятия в рыночной среде. Различие в величинах  $|P|$  для АУП и ПП в рассмотренных кластерах отражает специфику состояния предприятий на рынке производства различной продукции.

Величины общекультурного вектора  $|P|$  профиля желаемого состояния организационной культуры промышленных предприятий региона и для АУП, и для ПП демонстрируют стремление работников независимо от их административного статуса к состоянию, обеспечивающему устойчивое развитие.



Таблица 1. Количественный состав респондентов целевых групп в группах кластеров  
 Table 1. Quantitative composition of target group respondents in cluster groups

Показатель / Indicator	Кластеры по виду деятельности / Cluster groups by type of activity		Кластеры по количеству работников / Cluster groups by amount of employees					
	«Машина» / «Machine»	«Кабель» / «Cable»	«Руда» / «Ore»	«Электроника» / «Electronics»	Кластер А / Cluster A	Кластер В / Cluster B	Кластер С / Cluster C	Всего / Total
Всего, в том числе / In total, including:	150	156	93	59	193	101	164	458
<i>По типу персонала / Cluster groups by type of staff</i>								
АУП / Administrative staff (AS)	70	70	35	29	75	50	79	204
ПП / Production staff (PS)	80	86	58	30	118	51	85	254
<i>По уровню образования / Cluster groups by educational level</i>								
СПО(квп) / Secondary Vocational Education (qualified workers) (SVE (qw))	18	18	6	8	23	11	16	50
СПО(свз) / Secondary Vocational Education (mid-level professionals) (SVE (mlp))	39	42	23	19	51	28	44	123
ВО / Higher Education (HE)	93	96	64	32	119	62	104	285
<i>По возрастным группам / Cluster groups by age</i>								
23–34 года / 23–34 years old	41	69	24	14	54	36	58	148
35–53 года / 35–53 years old	84	70	61	34	123	49	77	249
Старше 54 лет / Older than 54 years old	25	17	8	11	16	16	29	61



Т а б л и ц а 2. Характеристика состояний организационной культуры кластеров предприятий региона по характеру производственной деятельности

Т а б л и ц а 2. Characteristics of the state of organizational culture of clusters of enterprises in the region by the nature of production activities

Кластер / Cluster group	Длина обобщекультурного вектора $ \vec{P} $ / General cultural vector length $ P $		Целевая группа / Target group	Длина обобщекультурного вектора $ \vec{P} $ / General cultural vector length $ P $	
	Настоящее состояние / Current state	Желаемое состояние / Desired state		Настоящее состояние / Current state	Желаемое состояние / Desired state
«Машина» / “Machine”	10,18	3,41	АУП / Administrative staff ПП / Production staff	12,70	6,01
«Руда» / “Ore”	10,56	3,86	АУП / Administrative staff ПП / Production staff	16,93	9,86
«Кабель» / “Cable”	7,92	0,80	АУП / Administrative staff ПП / Production staff	7,98	3,54
«Электроника» / “Electronics”	10,69	15,87	АУП / Administrative staff ПП / Production staff	18,40	17,11
			ПП / Production staff	5,42	15,27



Высокие значения величин  $|\vec{P}|$  для профиля желаемого состояния в оценках АУП и ПП кластера «Электроника» однозначно определяются имеющимся существенным технологическим отставанием предприятий кластера на существующем региональном и российском рынке электронной продукции.

Анализируя аналогичные результаты, полученные для кластеров промышленных предприятий региона, классифицированных по численности работников (табл. 3), можно подчеркнуть уже отмеченное региональное влияние на профиль настоящего состояния организационной культуры предприятий. Длина общекультурного вектора  $|\vec{P}|$  для кластеров А, В и С примерно одинакова.

**Таблица 3. Характеристика состояний организационной культуры кластеров предприятий региона по численности работников**

**Table 3. Characteristics of the state of organizational culture of clusters of enterprises in the region by the number of employees**

Кластер / Cluster group	Длина общекультурного вектора $ \vec{P} $ / General cultural vector length $ \vec{P} $	
	Настоящее состояние / Current state	Желаемое состояние / Desired state
Кластер А / Cluster A	9,50	3,67
Кластер В / Cluster B	9,69	10,09
Кластер С / Cluster C	9,79	1,42
Целевая группа / Target group	Длина общекультурного вектора $ \vec{P} $ / General cultural vector length $ \vec{P} $	
	Настоящее состояние / Current state	Желаемое состояние / Desired state
<i>Кластер А / Cluster A</i>		
АУП / AS	15,72	7,72
ПП / PS	5,63	1,14
<i>Кластер В / Cluster B</i>		
АУП / AS	13,82	11,64
ПП / PS	6,37	8,67
<i>Кластер С / Cluster C</i>		
АУП / AS	8,06	2,53
ПП / PS	11,74	4,38

Естественно, что наблюдается осознанное стремление к равновесному состоянию работников предприятий кластеров А и С, представления о котором формируются используемыми традиционными технологиями и квалификациями. Для предприятий кластера В, выпускающих относительно массовую высокотехнологичную узкоспециализированную продукцию для конечного потребителя, видение равновесного состояния (большая величина



общекультурного вектора  $|\bar{P}|$  для профиля желаемого состояния) испытывает проблемы вхождения на рынок с высоким уровнем конкуренции.

Целевые группы АУП кластеров А и В испытывают большую напряженность в своей деятельности по отношению к целевым группам ПП, что обусловливается более высоким уровнем ответственности за результаты настоящей и перспективной деятельности предприятия. Большая величина  $|\bar{P}|$  профиля настоящего состояния целевой группы ПП кластера С отражает неадекватный уровень технического и квалификационного обеспечения производства требуемой на рынке продукции. Эту интерпретацию можно отнести и к относительно высоким значениям общекультурного вектора для профиля желаемого состояния организационной культуры предприятий кластера В в оценках АУП и ПП.

Для исследования результатов диагностики организационной культуры промышленных предприятий региона рассмотрим следующее гипотетическое утверждение: вид последовательности градаций целевых групп по какому-либо параметру в рамках одной совокупности респондентов обусловливается близостью значений классификационного параметра между группами. Так, например, для классификационного параметра «уровень профессионального образования работников» такой последовательностью будет являться: группа работников со средним профессиональным образованием по программам подготовки квалифицированных рабочих (СПО(квр)) – группа работников со средним профессиональным образованием по программам подготовки специалистов среднего звена (СПО(ссз)) – группа с высшим образованием (ВО).

Естественно предположить, что на устойчивость таких последовательностей целевых групп будут оказывать влияние состояние адаптационного потенциала существующей организационной культуры предприятия. Изменение порядка целевых групп в последовательности открывает задачу исследования причин как совокупности тех или иных факторов, оценки их значимости в контексте текущего социально-экономического развития.

В настоящей статье исследованы также две последовательности целевых групп, классифицированных по следующим параметрам:

- уровень профессионального образования (СПО(квр) – СПО(ссз) – ВО или ВО – СПО(ссз) – СПО(квр));
- возрастной уровень группы (младшая возрастная группа, 18–34 года (МЛ) – средняя возрастная группа, 35–53 года (СР) – старшая возрастная группа, свыше 54 лет (СТ) или СТ – СР – МЛ).

Состояние выбранных последовательностей устанавливалось по длине общекультурного вектора диагностированной организационной культуры для рассмотренных целевых групп. Длину общекультурного вектора профиля организационной культуры можно рассматривать как отклик на «неудобство» организации рабочего места, исходя из личностной реакции работника.



В таблице 4 представлены длины общекультурного вектора  $|\bar{P}|$ , найденные для рассматриваемых последовательностей целевых групп в кластерах, классифицированных по виду производственной деятельности предприятий. Из данных таблицы 4 видно, что в рассматриваемой группе кластеров происходит преимущественное изменение исходного порядка целевых групп, а именно: вместо последовательности ВО – СПО(ссз) – СПО(квр) установлена последовательность ВО – СПО(квр) – СПО(ссз), причем новая последовательность возникает по длине общекультурного вектора профиля организационной культуры в кластерах «Машина» и «Кабель».

Таблица 4. Последовательности целевых групп в кластерах промышленных предприятий региона по виду производственной деятельности

Table 4. Sequences of target groups in clusters of industrial enterprises of the region by type of production activity

Кластер / Cluster group	Длина общекультурного вектора / General cultural vector length	
	Уровень образования / Level of education	Возрастной уровень / Level of age
«Машина» / “Machine”	ВО – СПО(квр) – СПО(ссз) / HE – SVE (qw) – SVE (mlp) 12,68 – 6,77 – 6,63	МЛ – CP – CT / Youth – Maturity – Old 12,61 – 10,23 – 8,28
«Руда» / “Ore”	ВО – СПО(ссз) – СПО(квр) / HE – SVE (qw) – SVE (mlp) 12,99 – 8,52 – 4,40	CP – CT – МЛ / Youth – Maturity – Old 14,24 – 5,15 – 4,79
«Кабель» / “Cable”	ВО – СПО(квр) – СПО(ссз) / HE – SVE (qw) – SVE (mlp) 9,59 – 6,95 – 5,45	CT – CP – МЛ / Youth – Maturity – Old 10,68 – 10,33 – 4,81
«Электроника» / “Electronics”	ВО – СПО(ссз) – СПО(квр) / HE – SVE (qw) – SVE (mlp) 13,55 – 8,55 – 7,14	МЛ – CP – CT / Youth – Maturity – Old 12,95 – 11,94 – 9,97

Можно утверждать, что появление такой последовательности порядка целевых групп с различным образовательным статусом имеет следующие причины. Если в оптоволоконном кластере высокотехнологичный характер производства является постоянно действующим фактором, то для предприятий машиностроительного кластера тенденция к техническому перевооружению традиционных технологий также становится неизбежной и постоянной для поддержания эффективности производства. Эти тенденции находят максимальный отклик в высококвалифицированных и низкоквалифицированных группах работников, существование которых обусловлено, как правило, уровнем образования.

Сохранение исходного порядка целевых образовательных групп работников (ВО – СПО(ссз) – СПО(квр)) на предприятиях кластеров «Руда»



и «Электроника» по величине длины общекультурного вектора  $|\vec{P}|$  свидетельствует о разных причинах такого состояния. Если для предприятий добывающего кластера такой порядок обусловлен содержанием функционала производства на различных должностных позициях традиционных технологий, то для предприятий кластера электроники такой порядок обеспечивается сохранением соотношения образовательных уровней и должностных позиций на высокотехнологичных предприятиях, которые заняты завоевыванием своего места на рынке востребованной продукции.

Обсуждая влияние характера производственной деятельности на последовательность порядка возрастных групп работников, можно заметить, что последовательность СТ – СР – МЛ сохраняется только в кластере «Кабель» (табл. 4). Этот результат представляет собой естественный рост напряженности в возрастных группах в соответствии с карьерным ростом работников на высокотехнологичных предприятиях.

Для остальных рассмотренных кластеров группы наблюдается инверсия последовательности по величине длины общекультурного вектора, а именно: вместо последовательности СТ – СР – МЛ генерируется последовательность МЛ – СР – СТ. Генерация такой последовательности в кластерах «Машина» и «Электроника» обусловлена несоответствием содержания функционала деятельности и имеющимся содержанием профессиональной подготовки работников младшего и среднего возраста. Это несоответствие (СР – СТ – МЛ) снимается для предприятий добывающего кластера из-за относительно невысокого уровня автоматизации производства, а также благодаря самоуверенности молодого поколения на данном сегменте рынка труда.

В таблице 5 представлены длины общекультурного вектора  $|\vec{P}|$ , найденные для рассматриваемых последовательностей целевых групп в кластерах, классифицированных по численности работников. Анализируя вид последовательностей целевых групп по классификационному параметру «уровень образования», можно видеть, что происходит преимущественное изменение исходного порядка целевых групп, а именно: вместо последовательности ВО – СПО(ссз) – СПО(квр) установлена последовательность ВО – СПО(квр) – СПО(ссз). Появление последней наблюдается в кластерах В и С на основе длины общекультурного вектора профиля организационной культуры.

Проявление наибольшей напряженности в деятельности целевой группы работников с высшим образованием неудивительно, так как именно на них, как правило, лежит основная ответственность в принятии управленческих, производственных и иных решений, обеспечивающих деятельность предприятий. Первенство этой целевой группы может также поддерживаться несоответствием уровня имеющейся управленческой и профессиональной подготовки работника современному содержанию возлагаемого на него функционала деятельности.



Таблица 5. Последовательности целевых групп в кластерах промышленных предприятий региона по численности работников

Table 5. Sequences of target groups in clusters of industrial enterprises in the region by number of employees

Кластер / Cluster group	Длина общекультурного вектора / General cultural vector length	
	Уровень образования / Level of education	Возрастной уровень / Level of age
Кластер А / Cluster A	ВО – СПО(сз) – СПО(квр) / HE – SVE (qw) – SVE (mlp) 11,25 – 7,02 – 6,33	CP – MJ – CT / Youth – Maturity – Old 10,92 – 8,93 – 4,80
Кластер В / Cluster B	ВО – СПО(квр) – СПО(сз) / HE – SVE(qw) – SVE (mlp) 12,20 – 6,18 – 5,87	CP – MJ – CT / Youth – Maturity – Old 11,64 – 8,95 – 6,88
Кластер С / Cluster C	ВО – СПО(квр) – СПО(сз) / HE – SVE(qw) – SVE(mlp) 11,87 – 6,99 – 6,24	CT – CP – MJ / Youth – Maturity – Old 13,13 – 10,97 – 7,26

Изменение положения целевой группы СПО(квр) в последовательности может свидетельствовать о неадекватности имеющегося содержания профессиональной подготовки данной категории работников содержанию функционала деятельности, определяемого современным техническим уровнем производства.

Сохранение порядка целевых групп в последовательности для кластера А на основе длины общекультурного вектора профиля организационной культуры связано с тем, что в настоящее время величина воздействия внешней рыночной среды на работников региональных крупных предприятий пропорциональна их образовательному статусу, соотносённому с принятым должностным положением. Кроме того, уровень напряженности в целевых группах последовательности является отражением собственных перспективных трудностей работника (содержания имеющегося профессионального образования), связанных с участием в неизбежной модернизации действующих традиционных технологий производства.

Анализируя вид последовательности целевых групп по параметру «возрастной уровень работника», можно видеть, что вместо последовательности СТ – CP – MJ в кластерах А и В обнаруживается последовательность CP – MJ – CT (табл. 5). Проявление наибольшей напряженности в деятельности в средней возрастной группе работников однозначно связано с тем, что именно эта категория респондентов на региональных крупных и средних предприятиях независимо от образовательного уровня и должностного положения несет основную ответственность за эффективность деятельности предприятия. В задачи, которые решает экономика Российской Федерации, также входят новые тренды на техническое перевооружение производства



региональных крупных и средних предприятий и политика на омоложение кадров на ключевых позициях производства и управления.

Наименьшая напряженность в деятельности в старшей возрастной группе работников предприятий кластеров А и В однозначно связана, одной стороны, с тем, что происходит замещение ответственности этого возрастного слоя, а с другой – уверенностью в имеющемся управленческом и производственном опыте. Сохранение последовательности СТ – СР – МЛ в кластере С неудивительно, так как работники с наибольшим практическим и управленческим опытом на предприятиях малочисленного состава несут наибольшую ответственность за настоящую и перспективную деятельность компании.

**Обсуждение и заключение.** Как видно из полученных результатов, длина общекультурного вектора профилей организационной культуры рассмотренных кластеров примерно одинакова независимо от характера производственной деятельности (10,18–10,69, величина 7,92 для кластера «Кабель» обусловлена особым положением предприятий на рынке оптоволоконной продукции) и количества работников (9,50–9,79). Так как организационная культура представляет собой адаптационный отклик на внешнее воздействие, то полученный результат свидетельствует о некотором целевом влиянии, которое можно назвать региональным. Основными характеристиками регионального влияния можно считать социально-экономическое состояние региона, уровень административного управления в регионе, уровень технологического развития предприятий региона.

Проведенное исследование показало, что отмеченное региональное влияние вкупе с существующей нормативно-правовой базой Российской Федерации сдерживает стремление предприятий к равновесному состоянию организационной культуры как к условию устойчивого динамичного развития. В основном длина общекультурного вектора профиля организационной культуры настоящего состояния больше соответствующей величины для желаемого состояния.

Кроме того, можно отметить, что региональное влияние на организационную культуру промышленных предприятий в значительной степени определяется состоянием регионального рынка труда, в частности, трудовой миграцией высококвалифицированных кадров в другие регионы страны, что подтверждается данными Росстата.

Результаты диагностики равновесного состояния организационной культуры промышленных предприятий свидетельствуют о существовании явного несоответствия между содержанием современных функциональных задач выполняемой работником деятельности и содержанием имеющейся его профессиональной подготовки. Однако это заключение не имеет отношения к факторам регионального характера, так как определяется уровнем организации образования в Российской Федерации.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что промышленные предприятия региона пока еще находятся в состоянии, отличающемся от



равновесного, что не обеспечивает устойчивое развитие, в том числе их стабильное функционирование на рынке конкурентоспособной востребованной продукции. Необходима обоснованная системная работа руководства региона по всемерной поддержке становления и развития предприятий как полноценных и эффективных субъектов рыночной экономики на основе поиска новых сегментов рынка продукции, освоения новых эффективных промышленных технологий, формирования необходимого кадрового состава на всех уровнях производства.

В заключение отметим, что впервые проведено системное исследование состояния промышленных предприятий Мордовии на основе новых характеристик организационной культуры и показана эффективность используемого инструментария для анализа условий достижения равновесного состояния организационной культуры как условия динамического развития производства. Полученные результаты полезны руководителям промышленных предприятий в качестве объективного обоснования направленных организационных изменений на предприятии с целью повышения эффективности производственной деятельности.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шаталова Н. И. Типология и характеристики трудового поведения работника // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6, № 4. С. 5–9. doi: [https://doi.org/10.12737/article\\_59a5180c67a286.78242906](https://doi.org/10.12737/article_59a5180c67a286.78242906)
2. Гуськова Н. Д., Малясова М. М. Система формирования организационной культуры промышленного предприятия на основе этики управления // Лидерство и менеджмент. 2014. № 1. С. 27–36. doi: <https://doi.org/10.18334/lm.1.1.16>
3. Макаров С. Л. Управление организационной культурой крупных промышленных предприятий на этапе внедрения инноваций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 1. С. 161–165. URL: <http://vestnik.volbi.ru/webarchive/122/yekonomicheskie-nauki/upravlenie-organizacionnoi-kulturoi-krup.html> (дата обращения: 10.06.2021).
4. Горшков М. К., Комиссаров С. Н. Ревальвация культуры и задачи социологии // Россия реформирующаяся / отв. ред М. К. Горшков. М. : Новый хронограф, 2019. Вып. 17. С. 17–47. doi: <https://doi.org/10.19181/ezheg.2019.1>
5. Teräväinen V., Junnonen Ju.-M., Ali-Löytty S. Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry // Construction Economics and Building. 2018. Vol. 18, no. 1. Pp. 48–69. doi: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i1.5770>
6. Ližbetinová L., Lorincová S., Čaha Z. The Application of the Organizational Culture. Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises // Naše More: International Journal of Maritime Science & Technology. 2016. Vol. 63, issue 3. Pp. 170–176. doi: <https://doi.org/10.17818/NM/2016/SI17>
7. Dyck B., Walke K., Caza A. Antecedents of Sustainable Organizing: A Look at the Relationship between Organizational Culture and the Triple Bottom Line // Academy of



Management Annual Meeting Proceedings. 2017. No. 1. doi: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14702abstract>

8. Simamora B. H., Jerry M., Hartono H. Strategy Alignment with Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Results of Cellular Industry in Indonesia // *International Journal of Economics and Management*. 2016. Vol. 10, issue S1. Pp. 81–93. URL: <https://www.researchgate.net/publication/313717404> (дата обращения: 10.06.2021).

9. Шаталова Н. И., Окунева Т. В. Методика конструирования культуры организации // *Вестник Уральского государственного университета путей сообщения*. 2016. № 3 (31). С. 108–120. URL: [http://www.usurt.ru/vestnik/str9\\_r.htm](http://www.usurt.ru/vestnik/str9_r.htm) (дата обращения: 10.06.2021).

10. Шаталова Н. И. Психофизиологические особенности трудового поведения работника // *Вестник НГУЭУ*. 2015. № 1. С. 178–189. URL: <https://nsuem.elpub.ru/jour/article/view/460> (дата обращения: 10.06.2021).

11. Шаталова Н. И. Деформации трудового поведения работников // *Социологические исследования*. 2000. № 7. С. 26–33. URL: <https://www.isras.ru/files/File/Socis/07-2000/003.SHATALOVA.pdf> (дата обращения: 10.06.2021).

12. Paro P. E. P., Gerolamo M. C. Organizational Culture for Lean Programs // *Journal of Organizational Change Management*. 2017. Vol. 30, issue 4. Pp. 584–598. doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>

13. Dolan S. L., Garcia S. Managing by Values. Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century // *Journal of Management Development*. 2001. Vol. 21, issue 2. Pp. 101–117. doi: <https://doi.org/10.1108/02621710210417411>

14. Lodakis G. Political Economy, Capitalism and Sustainable Development // *Sustainability*. 2010. Vol. 2, issue 8. Pp. 2601–2616. doi: <https://doi.org/10.3390/su2082601>

15. Gasnesu M. C. Corporate Social Responsibility, a Strategy to Great and Consolidate Sustainable Business // *Theoretical and Applied Economics*. 2012. Vol. 19, issue 11. Pp. 91–106. URL: <https://store.ectap.ro/articole/799.pdf> (дата обращения: 10.06.2021).

16. Iivari J., Huisman M. The Relationship between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies // *MIS Quarterly*. 2007. Vol. 31, no. 1. Pp. 35–58. doi: <https://doi.org/10.2307/25148780>

17. Aier S. The Role of Organizational Culture for Grounding, Management, Guidance and Effectiveness on Enterprise Architecture Principles // *Information Systems and e-Business Management*. 2014. Vol. 12. Pp. 43–70. doi: <https://doi.org/10.1007/s10257-012-0206-8>

18. Dyck B., Walker K., Caza A. Antecedents of Sustainable Organizing: A Lock at the Relationship between Organizational Culture and the Triple Bottom Line // *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 231. Pp. 1235–1247. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.287>

19. Linnenluecke M. K., Griffiths A. Comparative Sustainability and Organizational Culture // *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45, issue 4. Pp. 357–366. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>

20. Rindova V., Dalpiaz E., Ravasi D. A Cultural Quest: A Study of Organizational use of New Cultural Resource in Strategy Formation // *Organization Science*. 2011. Vol. 22, issue 2. Pp. 413–431. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0537>

21. Weber K., Dacin M. T. The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue // *Organization Science*. 2011. Vol. 22, issue 2. Pp. 287–298. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0632>



22. Wethes D., Mauer R., Brettel M. C. Cultural and Creative Entrepreneurs: Understanding the Role of Entrepreneurial Identity // *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 2018. Vol. 24, issue 1. Pp. 290–314. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2016-0215>

23. Lee S., Chung G. H. Cultural Entrepreneurship: Between-Organization Cultural Isomorphism and Within-Organization Culture Shaping // *SAGE Open*. 2020. Pp. 1–12. doi: <https://doi.org/10.1177/215824402093954>

24. Currie L., Shepstone C. Mining the Cultural Evidence: Situating Planning and Leadership within the Academic Library Culture // *Evidence Based Library and Information Practice*. 2012. Vol. 7, issue 3. Pp. 51–70. doi: <https://doi.org/10.18438/B8P02Q>

25. The Association between Values and Performance in a Maining Corporation. Empirical Study and insights for Managing by Values (MBV) Model / A. Zbieg [et al.] // *Gospodarka Surowcami Mineralnymi – Mineral Resources Management*. 2017. Vol. 33, issue 2. Pp. 145–164. doi: <https://doi.org/10.1515/gospo-2017-0019>

26. Simon S. M., Varghese K. Assessment of Organizational Culture in Construction – A Case Study Approach // 26<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group to Lean Construction (IGLC) / V. A. Gonzalez (ed.). Chennai, India. 2018. Pp. 348–357. doi: <https://doi.org/10.24928/2018/0396>

27. Teravainen V., Junnonen J.-M., Ali-Loytty S. Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry // *Construction Economics and Building*. 2018. Vol. 18, issue 1. Pp. 48–69. doi: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i1.5770>

28. Willar D., Trigunarsyah B., Coffey V. Organizational Culture and Quality Management System Implementation in Indonesia Construction Companies // *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2016. Vol. 23, issue 2. Pp. 114–133. doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2015-0026>

29. Organizational Culture Assessment of Sustainable Hotel Companies in Mazatlan / J. P. Ibarra-Michel [et al.] // *Revista Investigaciones Turisticos*. 2019. No. 17. Pp. 71–102. doi: <https://doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04>

30. Simamora B. H., Jerry M. Current and Preferred Organizational Culture: A Case Study at Private University in Indonesia // *International Business Management*. 2013. Vol. 7, issue 4. Pp. 353–358. doi: <https://doi.org/10.36478/ibm.2013.353.358>

31. Wyrwicka M. K., Chuda A. The Diagnosis of Organizational Culture as a Change's Factor in the Context Application of Design Thinking // *Log Forum*. 2019. Vol. 15, issue 2. Pp. 279–290. doi: <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.319>

32. Elbach D. K., Stigliani I. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research // *Journal of Management*. 2018. Vol. 44, issue 6. Pp. 2274–2306. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>

33. Shim W.S., Steers R.M. Symmetric and Asymmetric Leadership Cultures: A Corporative Study of Leadership and Organizational Culture at Hyundai and Toyota // *Journal of World Business*. 2012. Vol. 47, issue 4. Pp. 581–591. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.011>

34. Jackson K. Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters // *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 2015. Vol. 21, issue 1. Pp. 146–148. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2014-0142>

35. Томилин О. Б., Барнашова М. И., Томилин О. О. Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента // *Университетское*



управление: практика и анализ. 2014. № 3. С. 19–38. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/390/391> (дата обращения: 10.06.2021).

36. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высших учебных заведений // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5-6. С. 152–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-organizatsionnoy-kultury-v-effektivnom-menedzhmente-vysshego-uchebnogo-zavedeniya> (дата обращения: 10.06.2021).

37. Некоторые математические соотношения в социологических исследованиях организационной культуры / О. Б. Томилин [и др.] // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Социология. Политология. 2019. Т. 19, № 4. С. 375–384. doi: <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2019-19-4-375-384>

38. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Динамика изменений организационной культуры российских университетов // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 2. С. 92–105. doi: <https://doi.org/10.15826/umpra.2017.02.024>

Поступила 15.06.2021; одобрена после рецензирования 11.08.2021; принята к публикации 20.08.2021.

#### *Об авторах:*

**Томилин Олег Борисович**, заведующий кафедрой физической химии Национального исследовательского Мордовского государственного университета (430005, Российская Федерация, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68/1), кандидат химических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-230X>, [tomilinob@mail.ru](mailto:tomilinob@mail.ru)

**Фадеева Ирина Михайловна**, заведующий центром развития интеллектуального капитала Российского научно-исследовательского института экономики, политики и права в научно-технической сфере (127254, Российская Федерация, г. Москва, ул. Добролюбова, д. 20А), профессор кафедры социологии и социальной работы Национального исследовательского Мордовского государственного университета (430005, Российская Федерация, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68/1), доктор социологических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4501-5770>, [fadeeva5@yandex.ru](mailto:fadeeva5@yandex.ru)

**Томилин Олег Олегович**, заведующий кафедрой государственного и административного права Национального исследовательского Мордовского государственного университета (430005, Российская Федерация, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68/1), кандидат юридических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0626-4037>, [oo-tomilin@yandex.ru](mailto:oo-tomilin@yandex.ru)

#### *Заявленный вклад авторов:*

О. Б. Томилин – постановка проблемы; формулирование методологии исследования; критический анализ и доработка текста; формулирование выводов.

И. М. Фадеева – сбор эмпирического материала; подготовка обзора литературы; критический анализ и доработка текста.

О. О. Томилин – сбор эмпирического материала и его обработка; подготовка графических результатов исследования.

*Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

## REFERENCES

1. Shatalova N.I. Typology and Characteristics of Worker's Employment Behavior. *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii* = Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2017; 6(4):5-9. (In Russ., abstract in Eng.) doi: [https://doi.org/10.12737/article\\_59a5180c67a286.78242906](https://doi.org/10.12737/article_59a5180c67a286.78242906)
2. Gusyikova N.D., Malyasova M.M. The System of Formation of the Organizational Culture of an Industrial Enterprise Based on the Management Ethics. *Liderstvo i menedzhment* = Leadership and Management. 2014; (1):27-36. (In Russ.) doi: <https://doi.org/10.18334/lim.1.1.16>
3. Makarov S.L. Management of Organizational Culture of Large Industrial Enterprises at the Stage of Innovations Introduction. *Biznes. Obrazovanie. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa* = Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013; (1):161-165. Available at: <http://vestnik.volbi.ru/webarchive/122/yekonomicheskie-nauki/upravlenie-organizacionnoi-kulturoi-krup.html> (accessed 10.06.2021). (In Russ., abstract in Eng.)
4. Gorshkov M.K., Komissarov S.N. Revaluation of Culture and Challenges to Sociological Sciences. In: Gorshkov M.K. (ed.) *Reforming Russia*. Moscow: Novyj khronograf; 2019. (17). p. 17-47. (In Russ., abstract in Eng.) doi: <https://doi.org/10.19181/ezheg.2019.1>
5. Teräväinen V., Junnonen Ju.-M., Ali-Löytty S. Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. *Construction Economics and Building*. 2018; 18(1):48-69. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i1.5770>
6. Ližbetinová L., Lorincová S., Čaha Z. The Application of the Organizational Culture. Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises. *Naše More: International Journal of Maritime Science & Technology*. 2016; 63(3):170-176. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.17818/NM/2016/SI17>
7. Dyck B., Walke K., Caza A. Antecedents of Sustainable Organizing: A Look at the Relationship between Organizational Culture and the Triple Bottom Line. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2017; (1). (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14702abstract>
8. Simamora B.H., Jerry M., Hartono H. Strategy Alignment with Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Results of Cellular Industry in Indonesia. *International Journal of Economics and Management*. 2016; 10(S1):81-93. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/313717404> (accessed 10.06.2021). (In Eng.)
9. Shatalova N.I., Okuneva T.V. Methods of Corporate Culture Creation. *Vestnik Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta putej soobshcheniya* = Herald of the Ural State University of Railway Transport. 2016; (3):108-120. Available at: [http://www.usurt.ru/vestnik/str9\\_r.htm](http://www.usurt.ru/vestnik/str9_r.htm) (accessed: 10.06.2021). (In Russ., abstract in Eng.)
10. Shatalova N.I. Psychophysiological Features of Labour Behaviour of Employee. *Vestnik NGUEU* = Vestnik NSUEM. 2015; (1):178-189. Available at: <https://nsem.elpub.ru/jour/article/view/460> (accessed: 10.06.2021). (In Russ., abstract in Eng.)
11. Shatalova N.I. Labor behavior deformation of workers. *Sociologicheskie issledovaniya* = Sociological Studies. 2000; (7):26-33. Available at: <https://www.isras.ru/files/File/Socis/07-2000/003.SHATALOVA.pdf> (accessed 10.06.2021). (In Russ.)
12. Paro P.E.P., Gerolamo M.C. Organizational Culture for Lean Programs. *Journal of Organizational Change Management*. 2017; 30(4):584-598. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>



13. Dolan S.L., Garcia S. Managing by Values. Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century. *Journal of Management Development*. 2001; 21(2):101-117. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1108/02621710210417411>

14. Lodakis G. Political Economy, Capitalism and Sustainable Development. *Sustainability*. 2010; 2(8):2601-2616. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.3390/su2082601>

15. Gasnesu M.C. Corporative Social Responsibility, a Strategy to Great and Consolidate Sustainable Business. *Theoretical and Applied Economics*. 2012; 19(11):91-106. Available at: <https://store.ectap.ro/articole/799.pdf> (accessed 10.06.2021). (In Eng.)

16. Iivari J., Huisman M. The Relationship between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies. *MIS Quarterly*. 2007; 31(1):35-58. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.2307/25148780>

17. Aier S. The Role of Organizational Culture for Grounding, Management, Guidance and Effectiveness on Enterprise Architecture Principles. *Information Systems and e-Business Management*. 2014; 12:43-70. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1007/s10257-012-0206-8>

18. Dyck B., Walker K., Caza A. Antecedents of Sustainable Organizing: A Lock at the Relationship between Organizational Culture and the Triple Bottom Line. *Journal of Cleaner Production*. 2019; 231:1235-1247. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.287>

19. Linnenluecke M.K., Griffiths A. Comparative Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*. 2010; 45(4):357-366. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>

20. Rindova V., Dalpiaz E., Ravasi D. A Cultural Quest: A Study of Organizational use of New Cultural Resource in Strategy Formation. *Organization Science*. 2011; 22(2):413-431. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0537>

21. Weber K., Dacin M.T. The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue. *Organization Science*. 2011; 22(2):287-298. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0632>

22. Wethes D., Mauer R., Brettel M.C. Cultural and Creative Entrepreneurs: Understanding the Role of Entrepreneurial Identity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 2018; 24(1):290-314. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0215>

23. Lee S., Chung G.H. Cultural Entrepreneurship: Between-Organization Cultural Isomorphism and Within-Organization Culture Shaping. *SAGE Open*. 2020. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1177/215824402093954>

24. Currie L., Shepstone C. Mining the Cultural Evidence: Situating Planning and Leadership within the Academic Library Culture. *Evidence Based Library and Information Practice*. 2012; 7(3):51-70. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.18438/B8P02Q>

25. Zbieg A., Kudelko J., Juzyk A., Zaremba L. The Association between Values and Performance in a Mining Corporation. Empirical Study and Insights for Managing by Values (MBV) Model. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi – Mineral Resources Management*. 2017; 33(2):145-164. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1515/gospo-2017-0019>

26. Simon S.M., Varghese K. Assessment of Organizational Culture in Construction – A Case Study Approach. In: Gonzalez V.A. (ed.) 26<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group to Lean Construction (IGLC). Chennai, India; 2018. p. 348-357. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.24928/2018/0396>



27. Teravainen V., Junnonen J.-M., Ali-Loytty S. Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. *Construction Economics and Building*. 2018; 18(1):48-69. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i1.5770>
28. Willar D., Trigunarsyah B., Coffey V. Organizational Culture and Quality Management System Implementation in Indonesia Construction Companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2016; 23(2):114-133. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2015-0026>
29. Ibarra-Michel J.P., Velarde-Valdez M., Olmos-Martinez E., Santillan-Nunez M.A. Organizational Culture Assessment of Sustainable Hotel Companies in Mazatlan. *Revista Investigaciones Turisticas*. 2019; (17):71-102. (In Eng.) doi: <https://doi.org/org/10.14198/INTURI2019.17.04>
30. Simamora B.H., Jerry M. Current and Preferred Organizational Culture: A Case Study at Private University in Indonesia. *International Business Management*. 2013; 7(4):353-358. (In Eng.) doi: <https://doi.org/org/10.36478/ibm.2013.353.358>
31. Wyrwicka M.K., Chuda A. The Diagnosis of Organizational Culture as a Change's Factor in the Context Application of Design Thinking. *Log Forum*. 2019; 15(2):279-290. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.319>
32. Elbach D.K., Stigliani I. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*. 2018; 44(6):2274-2306. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
33. Shim W.S., Steers R.M. Symmetric and Asymmetric Leadership Cultures: A Corporative Study of Leadership and Organizational Culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*. 2012; 47(4):581-591. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.011>
34. Jackson K. Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 2015; 21(1):146-148. (In Eng.) doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2014-0142>
35. Tomilin O.B., Barnashova M.I., Tomilin O.O. Organizational Culture as a New Administrative Resource of Strategic Management. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2014; (3):19-38. Available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/390/391> (accessed: 10.06.2021). (In Russ., abstract in Eng.)
36. Makarkin N.P., Tomilin O.B., Britov A.V. The Role of Organizational Culture in University Effective Management. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2004; (5-6):152-162. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-organizatsionnoy-kultury-v-effektivnom-menedzhmente-vysshego-uchebnogo-zavedeniya> (accessed: 10.06.2021). (In Russ.)
37. Tomilin O.B., Britov A.V., Fadeeva I.M., Tomilin O.O. Some Mathematical Correlations in Sociological Investigations of Organizational Culture. *Izvestiya Saratovskogo universiteta = Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*. 2019; 19(4):375-384. (In Russ., abstract in Eng.) doi: <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2019-19-4-375-384>
38. Tomilin O.B., Fadeeva I.M., Tomilin O.O. Dynamics of Organizational Culture Changes in Russian Universities. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2017; 21(2):92-105. (In Russ., abstract in Eng.) doi: <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.024>

Submitted 15.06.2021; approved after reviewing 11.08.2021; accepted for publication 20.08.2021.



*About the authors:*

**Oleg B. Tomilin**, Head of the Department of Physical Chemistry, National Research Mordovia State University (68/1 Bolshevistskaya St., Saransk 430005, Russian Federation), Cand. Sci. (Chemistry), Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-230X>, [tomilinob@mail.ru](mailto:tomilinob@mail.ru)

**Irina M. Fadeeva**, Head of the Center for the Development of Intellectual Capital, Russian Research Institute of Economics, Politics and Law in Science and Technology (20a Dobrolubova St., Moscow 127254, Russian Federation), Professor of the Department of Sociology and Social Work, National Research Mordovia State University (68/1 Bolshevistskaya St., Saransk 430005, Russian Federation), Doc. Sci. (Sociology), Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1709-9970>, [fadeeva5@yandex.ru](mailto:fadeeva5@yandex.ru)

**Oleg O. Tomilin**, Head of the Department of State and Administrative Law, National Research Mordovia State University (68/1 Bolshevistskaya St., Saransk 430005, Russian Federation), Cand. Sci. (Law), Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0626-4037>, [oo-tomilin@yandex.ru](mailto:oo-tomilin@yandex.ru)

*Contribution of the authors:*

O. B. Tomilin – problem statement; formation of research methodology; text writing, conclusion formulation.

I. M. Fadeeva – empirical data collection; literature review and text editing.

O. O. Tomilin – empirical data collection and processing; presentation of research results in the form of graphs.

*The authors have read and approved the final version of the manuscript.*