

Научная статья

УДК 316.7

DOI: 10.36871/hon.202603032

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
КАК ДИНАМИЧЕСКИЙ СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ КОНСТРУКТ
И МЕХАНИЗМЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ**

*Валерий Анатольевич Есаков¹,
Ирина Анатольевна Перелыгина²*

^{1,2} Московский государственный институт культуры
141406, Российская Федерация, Московская область,
Химки, улица Библиотечная, 7

¹ esakov.va@yandex.ru, ORCID: 0009-0000-7512-4444

² irina.perelygina@inbox.ru, ORCID: 0009-0008-9472-4814

В современных условиях определяющее влияние на формирование корпоративной культуры оказывает как культура в широком смысле слова, так и социально-экономические условия и соответствующие им ценности. В статье дано определение корпоративной культуры, которая задает рамки того, как именно личные убеждения могут быть реализованы на практике в условиях конкретной организации. Выявлено, что именно понимается под корпоративной культурой, из каких элементов она складывается и какие формы принимает. Соотнесены понятия корпоративная и организационная культура. Установлено, какие факторы определяют процесс формирования корпоративной культуры. Отмечается, что организационная культура выступает той базой, на которой формируется и развивается корпоративная культура, представляющая собой более зрелую ступень развития. Организационная культура обладает механизмами корпоративной культуры, строящимися на основе ее источников, которые, пересекаясь между собой, образуют подмножество реально допустимых на конкретном предприятии способов воплощения личностных ценностей и тем самым задают вектор (содержание и приоритеты) того, что поощряется и ожидается от каждого в коллективе. Выстроенная ценностная иерархия определяет набор способов реализации, которые оформляются во внутригрупповые нормы и устойчивые модели поведения.

Ключевые слова: культура, коллектив, механизм, корпоративная культура, организационная культура, ценностная иерархия

Для цитирования: Есаков В. А., Перелыгина И. А. Корпоративная культура как динамический социокультурный конструкт и механизмы ее формирования // Художественное образование и наука. 2026. № 3 (48). С. 32–39. <https://doi.org/10.36871/hon.202603032>

Original article

CORPORATE CULTURE AS A DYNAMIC SOCIOCULTURAL CONSTRUCT AND MECHANISMS OF ITS FORMATION

Valery A. Esakov¹, Irina A. PereLygina²^{1,2} Moscow State Institute of Culture

7 Bibliotechnaya ul., Khimki, Moscow Region, 141406, Russian Federation

¹ esakov.va@yandex.ru, ORCID: 0009-0000-7512-4444² irina.pereLygina@inbox.ru, ORCID: 0009-0008-9472-4814

In the modern context, corporate culture is decisively influenced by culture in the broadest sense, as well as by prevailing socio-economic conditions and values. The article defines corporate culture, outlining the framework through which personal beliefs can be put into practice within a specific organization. It clarifies the meaning of corporate culture, identifies its constituent elements and illustrates the various forms it can take. The concepts of “corporate” and “organizational” culture are compared. The factors that determine the formation of corporate culture are identified. It is noted that organizational culture serves as the foundation upon which corporate culture — representing a more mature stage of development — is formed and evolves. This process is driven by mechanisms rooted in the sources of corporate culture. These mechanisms intersect to form a subset of ways in which personal values can be enacted within a specific enterprise, thereby establishing the direction (content and priorities) of what is encouraged and expected of everyone in the team. The established value hierarchy determines a set of implementation methods that constitute in-group norms and stable behavioral patterns.

Keywords: culture, team, mechanism, corporate culture, organizational culture, value hierarchy

For citation: Esakov V. A., PereLygina I. A. Corporate Culture as a Dynamic Sociocultural Construct and Mechanisms of Its Formation. *Khudozhestvennoe obrazovanie i nauka [Arts Education and Science]*. 2026, no. 3 (48). P. 32–39. <https://doi.org/10.36871/hon.202603032> (In Russian) (In Russian)

Эффективность работы компании зависит от различных факторов — технических условий, организации производства, комплектования кадров, а также существующей внутри нее культуры. Эти факторы являются механизмами функционирования организации. Каждая компания имеет свою внутреннюю культуру, сформировавшиеся традиции, ценностные ориентации, определяемые социумом. Такой процесс трудно поддается управлению, но со временем складываются определенные отношения, обязанности внутри коллектива и выделяются неформальные лидеры, то есть развивается корпоративная культура. Ее ценности принимаются всеми участниками, хотя в различных компаниях они имеют определенные отличия, связанные с требованиями руководства, с взаимоотношениями членов коллектива и существующими поведенческими механизмами. В сильной компании корпоративная культура работает как четко налаженный механизм, соответствующий направлениям развития организации.

В данной статье поставлена цель — определить место корпоративной культуры в процессе функционирования организации, обозначены задачи, направленные на выявление основ корпоративной культуры, выделение ее элементов и форм и на сравнение с организационной культурой.

Для определения сущности корпоративной и организационной культур проведем анализ научной литературы. Начнем с самого общего. Американский антрополог Мелвил Херсковец когда-то предложил, пожалуй, самую лаконичную формулировку: «Все, что не является природой, и есть культура» [12, 67].

Г. Морган еще в 1986 году смотрел на это иначе: «Культура выступает своеобразной метафорой: через язык, фольклор, традиции и прочие механизмы передачи смыслов она удерживает организацию в определенном русле, транслируя ценности, убеждения и идеологию, на которых строится вся деятельность предприятия» [13, 459]. Это определение более полное, оно уже указывает на конкретные ин-

струменты, а не просто очерчивает границу между природным и рукотворным. Еще в 1982 году М. Паккановский и Н. О' Доннел-Тружиллио сформулировали принципиальную мысль: организационная культура не является одним из аспектов проблемы — она и есть сама проблема. Культура, по их убеждению, не принадлежит организации как некий атрибут, а составляет ее суть [14].

В 1985 году Э. Шейн предложил другое определение того же явления. Речь идет о совокупности базовых представлений (нередко неосознаваемых), которые группа вырабатывает путем изобретения, открытия или целенаправленного конструирования в ответ на задачи внешней адаптации и внутренней интеграции. Правда, сам факт существования такого комплекса еще ничего не гарантирует: он приобретает значение лишь тогда, когда достаточно долго подтверждает свою жизнеспособность. Именно поэтому подобные представления передаются новым членам организации как единственно верный способ воспринимать происходящее и реагировать на него [10].

Большинство авторов, давая определение организационной культуре, так или иначе выбирают основы, касающиеся поведенческих моделей членов организации, которые связаны с окружающей средой, характером труда, межличностными отношениями. Применительно к конкретной организации сформулировать подобное видение бывает непросто.

Ценности наряду с нормами и символами есть категория, которую исследователи включают в понятие организационной культуры. Именно они задают индивиду ориентиры: какое поведение приемлемо, а какое выходит за допустимые рамки. Скажем, в ряде компаний негласно принято считать клиента правым при любых обстоятельствах, и тогда возлагать ответственность за рабочие неудачи на самого клиента становится попросту неприемлемым. В других организациях логика прямо противоположная. При этом в обоих случаях усвоенная ценность выполняет одну и ту же функцию: помогает человеку сориентироваться [4].

Другим элементом этой культуры является символика и ценностные ориентиры. Во многих организациях ведется документация, рассчитанная на весь персонал, где эти ориентиры описаны достаточно подробно.

Главным является набор ценностей, образующих то самое ядро, вокруг которого выстраивается все остальное. При этом ценно-

сти могут существенно отличаться, особенно когда речь заходит о том, чьи интересы стоят в центре: организации или отдельных ее участников. От ответа на этот вопрос зависит характер культуры в целом. Привлекать и удерживать сотрудников с помощью корпоративной культуры — один из наиболее действенных способов работы с персоналом. Механизм здесь достаточно понятный: как только человек закрывает базовые материальные потребности, у него появляется запрос на нечто иное — признание в коллективе, ощущение причастности, общие смыслы. Нематериальная мотивация начинает работать именно тогда, когда деньги уже перестают быть главным аргументом. Вот тут корпоративная культура и выходит на первый план. Ценностные ориентации, идеи и установки входят в число ключевых составляющих корпоративной культуры. Правда, в ее рамках все это принято рассматривать через призму социально-психологического климата. Э. Шейн выделяет несколько групп факторов, формирующих организационную культуру, и в центре этой модели стоят факторы, мешающие развитию компании [10].

Сплочение коллектива — процесс, который редко идет гладко. Люди учатся работать в коллективе именно через совместное преодоление трудностей: разбор конфликтных ситуаций, поиск выхода из тупиков, выработку общих решений. Без этого опыта любые декларации о командном духе остаются пустыми словами.

Из такой совместной практики постепенно вырастает нечто важное. Складывается общий язык (не в буквальном смысле, а в том смысле, что люди начинают понимать друг друга с полуслова, договариваются об удобных способах общения). Параллельно обозначаются границы отдельных групп внутри организации (кто с кем работает, кто за что отвечает), а нормы межличностного взаимодействия из негласных превращаются в принятые всеми. Правда, этот процесс не всегда осознанный, многое фиксируется само собой, без специальных договоренностей. В итоге организация обретает собственную идеологию и философию, пусть и сформулированные поначалу размыто. Механизмы принятия решений, правила поведения, представления о том, что здесь считается важным, все это складывается в единую картину, которая и составляет ее основу [3].

Философия фирмы представляет собой развернутое изложение тех морально-этиче-

ских и деловых норм, которыми сотрудники руководствуются в своей работе. Корпоративная культура организации строится вокруг нескольких взаимосвязанных элементов. *Миссия фирмы* выражает стратегическую цель — «то предназначение, которое предприятие стремится занять в обществе и которое придает смысл его существованию» [5]. Рядом с миссией располагаются *ценности*: устойчивые понятия о том, что важнее и предпочтительнее в конкретный период деятельности. Любые ценности предполагают выбор, и каждая организация выстраивает собственную иерархию приоритетов сообразно своему этапу развития.

Принципы, в свою очередь, раскрывают практический смысл, вложенный в провозглашенные ценности. Это основополагающие правила, по которым фирма живет и работает, не абстрактные декларации, а реальные ориентиры поведения. Надо сказать, что без принципов ценности рискуют остаться лишь красивыми словами на корпоративном сайте. Этичность и ответственность составляют отдельный пласт культуры, тесно связанный с командной работой. Качество конечного продукта при этом напрямую определяется тем, что каждый участник процесса вкладывает лично. Последовательность действий, ориентированность на клиентов, профессионализм и готовность к нестандартным решениям (то, что принято называть креативностью) дополняют общую картину. Все перечисленное складывается в единую систему, где каждый элемент поддерживает остальные, впрочем, на практике равновесие между ними достигается далеко не всегда [1].

Ценностно-нормативная культура служит тем механизмом, который позволяет перевести декларируемые принципы организации в реальные нормы ежедневного поведения сотрудников. Работает это далеко не всегда само по себе, нужны конкретные инструменты. Одним из таких инструментов является этический кодекс — документ, в котором собраны правила, обязательные для принятия как персоналом, так и партнерами компании [6].

Отдельного внимания заслуживает этическая экспертиза. Ее задача — анализировать новые проекты до того, как они начнут влиять на репутацию организации. Правда, на практике к этому инструменту прибегают реже, чем стоило бы. Фирменные стандарты фиксируют конкретные процедуры деятельности с расчетом на то, чтобы устранить ти-

повые ошибки и закрепить удачные решения в виде воспроизводимых технологий. Вместе с тем культура общения внутри компании имеет различные способы передачи информации, среди которых наиболее распространенными являются собрания, совещания, корпоративные издания, имеющие довольно гибкую адресацию: их ориентируют либо на внутреннюю аудиторию — персонал, либо на внешнюю — клиентов, либо выпускают в расчете на обе группы сразу [8].

Существует так называемая культура событий, включающая мифы и легенды, информация в мифах приобретает наглядный вид и становится понятной каждому члену коллектива, а не остается достоянием узкого круга посвященных. Помимо полноценных обрядов в повседневной практике широко распространены и отдельные их элементы — поздравления, тосты, совместные застолья [2].

Традиции в корпоративной культуре живут долго, порой десятилетиями, переходя от одних сотрудников к другим и при этом почти не меняясь. Набор маркетинговых коммуникаций усиливает рыночные позиции компании. Репутация, выстроенная изнутри (через ценности, поведенческие нормы, единый стиль работы с клиентом), конвертируется в конкурентное преимущество куда надежнее, чем внешняя реклама. Персонал, разделяющий общие ориентиры, действует слаженнее, и это напрямую сказывается на качестве обслуживания и, как следствие, на лояльности аудитории.

При создании корпоративной культуры американский исследователь Ч. Хэнди предложил основываться на власти, то есть базироваться на жестком централизованном управлении одним ключевым лидером («культура Зевса»). В такой среде статус, карьера и полномочия зависят от личной преданности и взаимоотношений с руководителем. В данном случае имеется в виду не просто управленческий инструмент, а сама суть внутренних отношений [9].

Иначе устроена *ролевая, или бюрократическая, культура* («культура Аполлона»). Она характерна прежде всего для крупных компаний, прочно занявших место на относительно стабильных рынках. Права и обязанности каждого сотрудника здесь детально прописаны — люди словно встраиваются в заранее отведенные ячейки. Это существенно сковывает человека. При найме на работу профессиональные качества кандидата нередко отступают на второй план перед во-

просом о том, насколько точно он впишется в компанию.

Существует понятие «толщина» организационной культуры, определяющая количество названных убеждений, действующих на людей, и сила которой оказывается более ощутимой. Вместе с тем сильная культура — явление неоднозначное. Да, она дает организации реальные преимущества, однако именно она же нередко становится барьером при попытках что-то изменить: устоявшиеся установки вытесняют любое «новое», которое на старте всегда уступает сложившемуся. Отсюда вполне логичен вывод о том, что умеренно выраженная культура предпочтительнее, она не сковывает, но и не разрушается при первом же столкновении с переменами [7].

Сильные культуры узнаются сразу — без объяснений, без подсказок. Люди в них не следуют правилам, они ими живут. Отличительная черта такой культуры состоит в том, что предприятие удерживается на небольшом числе ценностей, которые разделяют и отстаивают все без исключения. Не декларативно, а по-настоящему. В содержании этих ценностей, если присмотреться, всегда прослеживаются два начала — гордость и стиль. Причем речь идет не об абстракциях: гордость за собственное предприятие ощущается вполне конкретно, а стиль общения внутри организации либо есть, либо его нет. Культура, в которой оба эти начала присутствуют органично, становится мощным мотивационным механизмом — человек чувствует себя частью более значимого и держит планку не из страха, а из внутреннего убеждения. Отсюда и сила таких культур: общее поле допущений и ценностей оказывается сильным [9].

Когда у сотрудников отсутствуют представления о ценностях организации, тогда организационная культура считается слабой, бывает и так, что ориентиры формально существуют, однако согласия относительно того, что сейчас действительно важно и работает, нет даже среди руководства. Отдельные части организации при этом не способны выработать общую позицию, а ключевые фигуры — вместо того, чтобы консолидировать коллектив — действуют, скорее, демотивирующе [10].

Корпоративные культуры различаются по характеру, который определяется через несколько взаимосвязанных параметров. Первый из них — насколько доминирующая иерархия ценностей согласована со способами их практической реализации в организа-

ции. Второй касается того, в какой мере личные ценности каждого сотрудника совпадают с системой ценностей, принятых в группе. Наконец, немаловажно и само содержание тех ценностей, которые занимают центральное место в жизни конкретной организации.

По характеру воздействия на общую результативность работы предприятия корпоративную культуру делят на «позитивную» и «негативную». Позитивная культура реально подталкивает к росту показателей — при условии, что она ориентирована на личность, носит интегративный характер и отличается стабильностью либо, напротив, нестабильностью (последнее скорее способствует развитию, чем текущей эффективности). Негативная же — и это, пожалуй, самое существенное — тормозит нормальное функционирование организации и блокирует ее развитие; ее отличительные черты: ориентация на функцию, а не на человека, дезинтегративность, и неважно при этом, стабильна такая культура или нет.

Корпоративная культура раскрывается через несколько взаимосвязанных пластов отношений. Первый из них — то, как сотрудники воспринимают собственный труд: насколько осмысленной считают свою работу, что вкладывают в нее помимо формальных обязанностей. Само предприятие при этом выступает не абстракцией, а вполне конкретной средой, в которой этот труд становится возможным — и именно отношение к организации во многом определяет, реализует ли человек свой профессиональный потенциал или лишь имитирует его реализацию. Наконец, не менее важны функциональные и межличностные связи внутри коллектива [11].

Позитивная культура, существующая внутри компании, дает возможность саморазвития каждому члену и характеризуется тем,

1) что сотрудник воспринимает себя как активного участника процесса — того, чья работа реально сказывается на общих результатах предприятия и, что немаловажно, участвует в формировании вектора его развития;

2) личная ответственность за общий результат — это не декларация, а реальная установка, которую человек принимает для себя сам. Именно она и формирует то добросовестное отношение к работе, которое постепенно становится нормой, не навязанной сверху, а укоренившейся в самой среде коллектива;

3) общественное мнение внутри организации действительно работает как регулятор и весьма жесткий. Имитация трудовой ак-

тивности (то, что принято называть «видимостью работы») воспринимается коллегами болезненно, а порой и открыто осуждается. Когда сотрудник сам ищет, выбирает и воплощает наиболее подходящие способы работы, у него постепенно складывается личная причастность к результату. Ответственность за качество продукта перестает быть формальной — она становится внутренней. Отсюда и заинтересованность в том, чтобы этот результат был лучше, чем прежде.

Любопытно, что профессиональная деятельность начинает восприниматься как творческая даже тогда, когда объективно таковой не является. Сам процесс поиска решений, пусть и в рамках рутинных задач, создает атмосферу увлеченности, и это меняет общий настрой в коллективе.

Профессиональная деятельность, как правило, оценивается положительно с точки зрения ее влияния на личностный рост человека. Когда личные и коллективные представления о ценности совпадают, сотрудник ощущает внутреннюю согласованность — это редкое и ценное состояние. Его профессиональные достижения начинают работать сразу в двух направлениях: с одной стороны, поднимают его авторитет среди коллектива, с другой стороны, общение с коллегами влияет на деловые качества работника.

Позитивная культура основывается на реальных мифах, отражающих состояние дел. В организации такие мифы основаны на реальных ценностях, воздействующих на поведение работников. Такие модели поведения поднимают имидж компании и воздействуют на эффективность производства, основанного на осознанных принятиях традиций и норм.

Компании проходят проверку по главным параметрам организации культуры, среди которых можно выделить *интегральный подход и дистанцию власти*. Суть интегрального подхода в том, что основу диагностики корпоративной культуры составляют такие характеристики, как дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм и коллективизм, мужественность и женственность. Эти параметры положены в основу интегрального подхода исследователями Г. Хофштеде, Д. Боллинже.

При диагностике культуры организации следующим параметром является «дистанция власти». Она фокусируется на частоте несогласия подчиненных с руководителем, а также демократических отношениях, но построенных в консультативном стиле. Для

определения «дистанции власти» используются вопросы, имеющие отношение к взаимодействию работников и управляющих. Вопрос — какие два стиля ближе: авторитарный или консультативный? В разных ситуациях предпочтение смещается в ту или иную сторону.

Авторитарный руководитель привлекает, прежде всего, четкостью. Задачи сформулированы ясно, ответственность распределена, никакой размытости в ожиданиях. При высокой нагрузке или в условиях жестких ограничений это ощутимо снижает тревогу: знаешь, что делать, и делаешь. Правда, такой формат работает ровно до тех пор, пока исполнитель готов действовать без лишних вопросов, стоит появиться нестандартной ситуации, и жесткая вертикаль начинает скрипеть. Консультативный стиль устроен иначе. Руководитель спрашивает мнение, выслушивает аргументы, допускает, что подчиненный может знать что-то лучше него (что, вообще-то, случается нередко). Решение при этом все равно остается за ним — и это важно, потому что коллективная безответственность не лучше единоличной. Такой формат требует от сотрудника готовности высказываться, а не просто соглашаться со всеми. Если выбирать между двумя, то консультативный стиль более приемлем при условии, что за совещаниями следуют реальные решения, а не новый круг обсуждений.

Еще одним параметром является «*избегание неопределенности*», показывающим состояние организации, структуру отношений между работниками и руководителями. Данный параметр является показателем стабильности в компании, показывает уровень стресса работников и их желание иметь ясные представления о своей роли.

Следующий показатель — соотношение «*индивидуализма и коллективизма*» — отражает, насколько плотно люди встроены в групповые структуры. От того, куда смещен этот баланс, зависит, кто реально задает тон в компании, внутри которой работают люди-космополиты, живущие и признающие коллективистские отношения. Тогда как представители индивидуалистического направления думают о личностном развитии, о собственном благе и т. д. Есть опросники, определяющие уровень коллективизма и индивидуализма. Эти параметры существуют во всех компаниях в различных соотношениях.

Также важным является показатель «*мужественность-женственность*», определяющий эмоционально-мотивационную

атмосферу внутри компании. Для мужского менталитета характерными являются факторы, касающиеся карьерного роста, повышения зарплаты, профессионального совершенствования и др. Для женского менталитета наиболее важными являются факторы, касающиеся установления дружеской атмосферы, хороших условий труда, добрых отношений с руководством и т. д.

Рассмотренные параметры организационной культуры связаны между собой и для определения состояния компании предпочтительно их совместное использование, что дает возможность выявить такие характеристики, как стиль управления и состояние конфликтности, а также их особенности и возможные пути урегулирования.

Итак, оба понятия — при всей их смысловой близости — различаются по содержатель-

ной структуре и вместе с тем остаются взаимосвязанными. Организационная культура выступает той базой, на которой формируется и развивается культура корпоративная, последняя же представляет собой более зрелую ступень этого развития.

Корпоративная культура строится по определенным схемам с использованием механизмов управления и при взаимодействии источников. Эти факторы на конкретных предприятиях определяют способы реализации ценностей, влияющих на приоритетные расстановки в коллективе. Ценностная иерархия позволяет определить способы построения и реализации моделей поведения. Практика управления развитием корпоративной культуры показывает, что ее создание и развитие является необходимым для повышения эффективности работы компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М. : ИПК Госслужбы, 1996. 152 с.
2. Боддт Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента; пер. с англ. СПб. : Питер, 1999. 816 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М. : Изд-во МГУ, 1995. 416 с.
4. Есаков В. А., Перелыгина И. А. Вопросы создания и трансформации корпоративной культуры // Межкультурное взаимодействие в современном музыкально-образовательном пространстве [Intercultural Interaction in the Modern Musical and Educational Space]. 2023. № 8. С. 359–364.
5. Есаков В. А., Перелыгина И. А. О взаимодействии корпоративной и социальной идентичностей // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2025. № 2 (124). С. 40–48.
6. Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организация как Ваш инструмент // Российский менталитет и практика бизнеса. М. : Альпина Паблишер, 2003. 380 с.
7. Пригожин А. И. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях / Менеджмент № 1, М. : Школа Бизнеса МГУ; Барма, 1995. С. 60–77.
8. Семеняченко Е. Проблемы «новых шариковых» или как повысить корпоративную культуру российских компаний // Новая биржевая газета. 1996. № 40.
9. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности: о новом мире внутри и вокруг организации; пер. с англ. СПб. : Питер, 2002. 224 с.
10. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерств; пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
11. Шекина С. В. Управление персоналом современной организации. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.
12. Herskovits M. J. Man and His Works: The Science of Cultural Anthropology. New York, 1948. 678 p.
13. Morgan G. Reflections on Images of Organization and Its Implications for Organization and Environment // Organization & Environment. 2011. No. 24 (4). P. 459–478.
14. Pacanowsky M. E., O'Donnell-Trujillo N. Communication and Organizational Cultures // Western Journal of Speech Communication. 1982. No. 46 (2). P. 115–130.

REFERENCES

1. Bazarov T. Yu. Upravlenie personalom razvivayushcheisya organizatsii [Personnel Management in a Developing Organization]. Moscow, 1996. 152 p. (In Russian)

2. Boddy D., Paton R. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Saint Petersburg, 1999. 816 p. (In Russian)
3. Vikhansky O. S., Naumov A. I. *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess* [Management: People, Strategy, Organization, Process]. Moscow, 1995. 416 p. (In Russian)
4. Esakov V. A., Issues of Creating and Transforming Corporate Culture. *Mezhkul'turnoe vzaimodeistvie v sovremennom muzykal'no-obrazovatel'nom prostranstve* [Intercultural Interaction in the Modern Musical and Educational Space]. 2023, no. 8. P. 359–364. (In Russian).
5. Esakov V. A., Perelygina I. A. About the Interaction of Corporate and Social Identities. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv* [Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts]. 2025, no. 2 (124). P. 40–48. (In Russian)
6. Ivanov M. A., Shusterman D. M. The Organization as Your Tool. *Rossiiskii mentalitet i praktika biznesa* [Russian Mentality and Business Practice]. Moscow, 2003. 380 p. (In Russian)
7. Prigozhin A. I. Problems of Organizational Culture Synergy in Russian-American Joint Ventures. *Management*. Moscow, 1995, no. 1. P. 60–77. (In Russian)
8. Semenyachenko E. Problems of “New Sharikovs”, or How to Improve the Corporate Culture of Russian Companies? *Novaya Birzhevaya Gazeta*. 2004, no. 40. (In Russian)
9. Handy C. Po tu storonu uverenosti: o novom mire vnuti i vokrug organizatsii [Beyond Certainty. On the New World Within and Around Organizations]. Saint Petersburg. 2002. 224 p. (In Russian)
10. Schein E. Kh. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. Saint Petersburg, 2002. 336 p. (In English)
11. Shekshnya S. V. *Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii* [Personnel Management in a Modern Organization]. Moscow, 2002. 368 p. (In Russian)
12. Herskovits M. J. *Man and His Works: The Science of Cultural Anthropology*. New York, 1948. 678 p. (In English)
13. Morgan G. Reflections on Images of Organization and Its Implications for Organization and Environment. *Organization & Environment*. 2011, no. 24 (4). P. 459–478. (In English)
14. Pacanowsky M. E., O'Donnell-Trujillo N. Communication and Organizational Cultures. *Western Journal of Speech Communication*. 1982, no. 46 (2). P. 115–130. (In English)

Информация об авторах:

Есаков В. А. — доктор культурологии, профессор, и. о. декана, профессор кафедры музыкального образования.

Перелыгина И. А. — аспирант.

Information about the authors:

Esakov V. A. — Doctor of Cultural Studies, Professor, Acting Dean, Professor at the Department of Music Education.

Perelygina I. A. — Postgraduate student.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25 мая 2026 года; одобрена после рецензирования 8 июля 2026 года; принята к публикации 13 июля 2026 года.

The article was submitted May 25, 2026; approved after reviewing July 8, 2026; accepted for publication July 13, 2026.