

УДК 331.104.22
JEL classification: B 40; C 60; C 80

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/42/36>

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

©**Королев Г. В.**, ORCID: 0000-0003-4038-8217, SPIN: 2001-0498,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия, queen1511@mail.ru

©**Бутов А. В.**, канд. экон. наук, Российский экономический университет имени Г. В.
Плеханова, г. Москва, Россия, a.v.butov@yandex.ru

ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE COMPANY IN THE EPOCH OF DIGITALIZATION

©**Korolev G.**, ORCID: 0000-0003-4038-8217, SPIN: 2001-0498,
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, queen1511@mail.ru

©**Butov A.**, Ph.D., Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia, a.v.butov@yandex.ru

Аннотация. С появлением и развитием Четвертой промышленной революции идея о том, что организации должны изменяться, становится всепроникающей. Отрицать преимущества искусственного интеллекта просто недальновидно. Однако, цифровая трансформация любого предприятия — это обязательный баланс технологий и людей. В большинстве же исследований обсуждаются лишь технические аспекты. Целью данной работы является исправление вышеназванной ошибки, ведь без людей, работающих в организации, все усилия, направленные на внедрение новейших технологий, безрезультатны. Следовательно, чтобы сотрудникам компании было проще принять технологические изменения, необходимо поменять микроклимат внутри компании, то есть ее организационную культуру. В статье проанализировано само понятие «организационной культуры»; рассмотрен вопрос: как поменять организационную культуру с учетом новейших требований; названы отдельные управленческие методы, способствующие данному процессу; приведен положительный пример внедрения искусственного интеллекта в ПАО Сбербанк, рассмотрена организационная культура британского сотового оператора Vodafone, а также обозначен авторский взгляд на феномен «организационной культуры».

Abstract. With the advent and development of the Fourth Industrial Revolution, the idea that organizations must change is becoming pervasive. To deny the benefits of artificial intelligence is simply short-sighted. However, the digital transformation of any enterprise is a mandatory balance of technology and people. In the majority of studies only technical aspects are discussed. The purpose of this work is to correct the above error, because without the people working in the organization, all efforts aimed at introducing the latest technologies are fruitless. Therefore, in order to make it easier for the company's employees to accept technological changes, it is necessary to change the microclimate within the company, that is, its organizational culture. The article analyzes the very concept of 'organizational culture'; considered the question: how to change the organizational culture, taking into account the latest requirements; named individual management methods that contribute to this process; a positive example of the introduction of artificial intelligence in PJSC Sberbank is given, the organizational culture of the British cellular operator Vodafone is considered, and the author's view on the phenomenon of 'organizational culture' is highlighted.

Ключевые слова: цифровизация, организационная культура, компания, сотрудники, топ-менеджер, новейшие технологии, глобальные изменения, Vodafone.

Keywords: digitalization, corporate culture, company, employees, top manager, new technologies, global changes, Vodafone.

Цифровизация — это самая актуальная тема в мире бизнеса на сегодняшний день, ведь, благодаря оцифровке компаний, именно сейчас весь прогрессивный мир находится в эпицентре серьезных изменений. Этот переход глобален, поэтому его называют Четвертой промышленной революцией или «Индустрией 4.0» [1, с. 12]. Инновации набирают скорость, преобразая все, к чему они прикасаются. Темпы изменений уже никого не удивляют. Но, как показывает практика, ни одно предприятие не может ограничиться внедрением лишь одних прогрессивных технологий, так как любая технология — это всего лишь инструмент. И только люди являются движущей силой цифровой трансформации [2]. Поэтому реального успеха в преобразовании деловых процессов можно достичь только в том случае, если вместе с производством коренным образом будет изменена и организационная культура на предприятии. Так что же такое организационная культура?

Единого определения «организационной культуры» в экономической литературе нет. Например, кембриджский словарь трактует это понятие следующим образом: «Организационная культура — это принципы и убеждения, распространенные в компании, влияющие как на ведение бизнеса, так и на поведение сотрудников» (<https://clck.ru/Fs6oZ>). Бизнес словарь говорит о том, что это «ценности и поведение, которые способствуют уникальной социальной и психологической среде организации» (<https://clck.ru/Fs6u6>). Авторы же больше склоняются к тому, что «это совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации» [3].

Таким образом, несмотря на отсутствие единого мнения о том, что такое организационная культура, можно с уверенностью сказать, что любая компания развивается через ее сотрудников, систему организации труда, атмосферу внутри коллектива и другие факторы, которые оказывают влияние на заинтересованные стороны (на поставщиков, партнеров и так далее), потребителей, а также на то, как общество в целом воспринимает эту компанию. Другими словами, когда дело доходит до организационной культуры компании, репутация может либо поднять ее (компанию) на небывалые высоты, либо уничтожить ее.

Плохо поставленная организационная культура приводит к высокой текучести кадров, что, в свою очередь, активизирует очередные культурные проблемы. Получается порочный круг, который можно разорвать только путем переориентации организационной культуры на благо всего коллектива. Актуальность данной статьи заключается в том, что авторы прослеживают, какие шаги в становлении организационной культуры необходимо предпринять, чтобы добиться успешного развития компании в период «Индустрии 4.0».

Организационная культура всегда считалась важной составной частью ведения бизнеса. Особое значение она приобрела в начале мирового экономического кризиса 2008 г, когда требовалось удержать компании «на плаву». А учитывая, что феномен организационной культуры необходим для конкурентоспособности и стабильности любого предприятия (это особенно значимо в период цифровизации), становится понятно, почему все больше компаний задумываются над созданием основательных культур внутри своих предприятий с дальнейшим их сохранением, посредством постоянного развития и совершенствования.

Конечно же, предприятия с сильной (положительной) организационной культурой имеют очевидные преимущества. Например, такие компании наиболее привлекательны для ведущих специалистов в той или иной области в период поиска работы последними, и, что более важно, обе стороны (и компания, и специалисты–соискатели) заинтересованы друг в друге. Это означает минимум текучести кадров (то есть стабильность внутри коллектива), что принципиально для плодотворной и рентабельной работы любого предприятия.

Также компании с сильной организационной культурой зачастую предпринимают действия, которые создают общечеловеческие ценности, например, путем:

- производства товаров и услуг, которые улучшают жизнь пользователей;
- предоставления рабочих мест и повышения качества жизни работников;
- развития сильной сети поставщиков и деловых партнеров;
- обеспечения финансовой жизнеспособности предприятия и так далее.

При этом надо отметить, что не всегда организационная культура предприятия служит интересам потребителей. Например, компания Samsung постоянно стимулирует своих сотрудников на создание все новых и новых продуктов, что им очень хорошо удается: интереснейшие технические новинки выходят регулярно. Так, в конце февраля 2019 г. был анонсирован складной смартфон с двумя экранами и шестью камерами, который получил название Samsung Galaxy Fold (старт продаж в России намечен на апрель 2019 г.). Его технические характеристики, конечно же, поражают и вдохновляют, но цена, а предполагается, что стоит он будет от 1 980 долларов США (<https://clck.ru/Fs728>), остужает пыл. Таким образом, с одной стороны, компания-производитель идет навстречу потребителям и постоянно выпускает новую продукцию, а, с другой стороны, покупатели очень недовольны такой ценовой политикой. Следовательно, производителю необходимо изменить политику внутри предприятия таким образом, чтобы сочетались обе составляющих: был выпущен новый продукт, но по приемлемой для потребителя цене.

Особенно ярко проследить негативное влияние организационной культуры на потребителей можно в сфере услуг (туризм, сфера питания, ЖКХ, бытовые услуги, торговля и так далее). Это объясняется тем, что сложно подобрать целый штат добросовестных и доброжелательных сотрудников, готовых относиться к нуждам клиентов, как к своим собственным, поэтому, если в компании нет четко сформированной организационной культуры, то могут происходить негативные инциденты (плохо убранные номера в гостиницах, грубость персонала торговых предприятий, некачественно выполненные бытовые услуги и так далее). Все это отрицательно сказывается на ведении бизнеса, поэтому нельзя допускать подобные ситуации. А если они все же происходят, то это серьезный повод задуматься над тем, правильно ли налажена организационная культура компании.

В таких ситуациях на помощь приходят цифровые технологии. С их внедрением предприятия получают доступ к разного рода информации, которая позволяет им отслеживать желания, поведение потребителей, а также легко и эффективно обрабатывать данную информацию в режиме реального времени. Грамотно используя полученные сведения, организации могут с большой долей вероятности прогнозировать их дальнейшее поведение. Таким образом, цифровые технологии позволяют компаниям улучшить взаимодействие с потребителями, а правильно клиентоориентированная организационная культура может обеспечить стратегическое использование новых технологий сотрудниками для взаимодействия со своей клиентурой с максимально высоким уровнем персонализации, что положительно скажется на ведении бизнеса.

Бесспорно то, что все компании уникальны, а, следовательно, каждая из них имеет свою индивидуальную организационную культуру, то есть тот особый набор определенных требований, определяющий, что и как происходит в компании в той или иной ситуации, а также то, как люди и группы взаимодействуют друг с другом, с партнерами и с потребителями. Кроме того, организационная культура влияет на то, насколько сотрудники идентифицируют себя со своим предприятием. При этом надо отметить, что, будучи неосознанной, организационная культура является важным фактором во всех бизнес-решениях и влияет на результаты деятельности компании. Она подобна воздуху: реально существует, но ее нельзя увидеть, потрогать.

Столкнувшись с необходимостью цифровой трансформации, топ-менеджеры обычно задумываются о ключевых компонентах: аналитике данных, скорости и качестве введения новшеств, реинжиниринге всевозможных технологических процессов и так далее. Но упускают из внимания (либо недооценивают) такой фактор успеха цифровизации, как влияние внутренней культуры компании на результаты ведения бизнеса, а это является одним из наиболее серьезных барьеров для дальнейшего успеха предприятия.

Правильность этой теории доказывают многочисленно проводимые международные исследования. Так, например, французское консалтинговое агентство Capgemini в 2017 г. провело опрос 1700 сотрудников из 340 компаний, расположенных в разных странах мира, с целью выяснения, как они относятся к цифровизации своих предприятий. Итог исследования: 62% респондентов считают организационную культуру компании самым значимым барьером на пути к цифровой трансформации (<https://clck.ru/Fs75c>). Следовательно, реорганизация уже имеющейся на предприятии организационной культуры или создание новой — это обязательная составная часть на пути к общей цифровизации. Конечно же, процесс этот длительный и весьма сложный. Сложный, но очень насущный и неизбежный, поэтому его непременно надо осуществлять.

Как же поменять организационную культуру с учетом новейших требований? Это довольно трудно. Легко можно изменить, например, дизайн офиса или сайта компании, но подобные преобразования никак не повлияют на ценности, убеждения или приоритеты, которые уже существуют в компании, поэтому требуется грамотный деловой подход.

Во-первых, топ-менеджеры должны согласиться с тем, что цифровизация — это ключевой, основополагающий шаг в успешное будущее их предприятия. На этом этапе не обойтись без анализа управленческой культуры. Традиционные административные методы должны быть пересмотрены. Практики, основанные на иерархии и несоответствующие новым веяниям, должны быть забыты. А за основу необходимо взять передовые методы по принятию коллективных решений большинством сотрудников компании. Это позволит коллективу понять, что топ-менеджер доверяет им и готов предоставить определенную свободу действий, что непременно положительно скажется на общей атмосфере, царящей в коллективе, и, как следствие, на производительности их труда. Кроме того, топ-менеджеры должны стимулировать создание и внедрение инноваций, понимая при этом, что каждый может внести свой вклад как в новшества, так и в стратегию. Приняв это новое гибкое мышление, компании смогут создавать рабочие места, где каждый сотрудник будет использовать свой собственный набор знаний и навыков для генерирования идей, которые помогут достичь как корпоративных, так и личных целей.

Во-вторых, необходимо продумать, наметить и просчитать пошаговое внедрение новейших технологий в производство. И только после этого стоит задуматься над тем, какие направления организационной культуры потребуются для успеха начатой реорганизации. Новые направления (или изменения) необходимо донести до всего коллектива предприятия,

чтобы сотрудники поучаствовали в рассмотрении данного вопроса. Так им будет проще принять нововведения и начать следовать им, создавая положительную рабочую среду, которая будет способствовать их творческому подъему, а, следовательно, и рентабельности производства.

Внедрять изменения стоит последовательно, двигаясь от малого к большому. Если начать с глобальных преобразований, то можно напугать сотрудников масштабностью происходящего и вызвать отторжение нововведений. Также, по мере продвижения цифровизации, важно признавать уже достигнутые успехи и поощрять/награждать как отдельных участников, так и целые команды исполнителей. Это будет мотивировать других сотрудников компании на дальнейшее внедрение цифровых технологий.

К сожалению, в России пока мало предприятий, которые активно внедряют цифровые технологии без ущерба для своих сотрудников. Тем не менее, они существуют и среди лидеров можно выделить ПАО Сбербанк. Так, начав вводить систему искусственного интеллекта, там были вынуждены сократить на 70% менеджеров среднего звена. Но, по словам главы ПАО Сбербанк Г. Грефа, сокращенные работники не ушли из организации: после переобучения они заняты иными задачами (<https://www.kommersant.ru/doc/3797425>). А судя по тому, что по итогам 2018 г. ПАО Сбербанк впервые стал самым дорогим и самым сильным финансовым брендом, возглавив мировой рейтинг Brand Finance (произошло это благодаря внедрению передовых IT-технологий в деятельность банка, которые стали тут же активно перенимать ведущие банки Европы и Америки (<https://clck.ru/F5XnG>)), то цифровая трансформация принесла положительные результаты. И без грамотно сформированной организационной культуры ПАО Сбербанк этого добиться было бы невозможно. Например, если бы не переучили сокращенных служащих и не перенаправили их на решение других задач, то в компании царило бы беспокойство по поводу будущих сокращений, что вызвало бы нервозность среди сотрудников, а с таким настроением трудно было бы добиться каких-либо положительных результатов. Из этого можно сделать вывод, что организационная культура ПАО Сбербанк на данном временном этапе сформирована грамотно [4].

Но несмотря на определенные успехи, нельзя забывать о том, что Четвертая промышленная революция несет не только пользу (развитие торговли и технологий, которые положительно сказываются на ценообразовании; формирование как внутренней, так и внешней конкуренции предприятий, что действительно отражается на качестве производимой продукции/оказании услуг; масштабное привлечение инвестиций; стирание границ, что позволяет сократить время выхода на рынок новых продуктов, оставаясь на прежнем месте, получить даже международное образование (переучиться, повысить квалификацию), устроиться на работу в любую компанию любой страны мира, увеличить клиентскую базу и так далее), но и отрицательные моменты (сокращение рабочих мест; колебания валютных курсов и, как следствие, колебание цен на товары и услуги; риски конфиденциальности и безопасности; увеличение уровня неравенства доходов, что ведет к социальной нестабильности; невозможность мгновенного распознавания мошенников (например, сайты-клоны); киберзапугивание/киберпреступность и так далее) [5].

Исходя из всего вышесказанного, можно выделить основные аспекты, которые должны учитываться в любой компании в процессе переориентации их производства в период цифровизации:

–сотрудничество, а не конкуренция: именно сотрудничество помогает людям понять и оценить их собственный потенциал в условиях цифровых трансформаций; кроме того, сотрудничество — это вид совместной работы отдельных членов коллектива на разных

уровнях и в разных группах, что улучшает доверие, повышает прозрачность и мотивирует других сотрудников;

–демонстрация ценности интеллектуальных вкладов отдельных сотрудников (групп): поощрения и награждения способствуют мотивации всего коллектива компании к дальнейшим производственным успехам;

–признание организационной культуры: понимание и уважение уже сформированной комфортной среды внутри коллектива важно именно с точки зрения перемен, связанных с внедрением цифровых технологий, с целью недопущения явного конфликта между традициями и нововведениями;

–постоянные коммуникации: активные взаимоотношения помогают сотрудникам развивать оперативность, гибкость и дальновидность, что весьма важно при непрерывном совершенствовании технологий производства.

Надо отметить, что названные аспекты никак не связаны с тем, чем может заниматься та или иная компания. Они о том, как необходимо идти к поставленной цели. Ведь цифровизация предприятия не меняет его основных направлений, а грамотно сформированная организационная культура позволяет сотрудникам оптимизировать различные операции, привлекать новых партнеров и потребителей, модифицировать продукты и услуги, то есть делать все, дабы способствовать выполнению стратегических планов компании.

Чтобы доказать все вышперечисленное, рассмотрим организационную культуру британской компании Vodafone — пионера в области мобильных технологий, а ныне представителя Топ-100 лучших и наиболее успешных Европейских брендов. Появившись на рынке сотовой связи в январе 1985 г., сегодня компания насчитывает более пятисот миллионов клиентов по всему миру. За тридцать лет маленький оператор мобильной связи из Ньюбери (графство Беркшир) превратился в глобальную компанию, чьи представительства имеются в двадцати девяти странах, а еще в пятидесяти Vodafone выступает партнером. Это он в 1991 г. ввел первый в мире международный мобильный роуминг, а в 2002 г. установил новый стандарт мобильной связи со свободным доступом в Интернет. Недавно Vodafone представил свою систему денежных переводов, которая позволяет клиентам на развивающихся рынках безопасно и легко отправлять и получать деньги с помощью своего мобильного устройства (<https://clck.ru/Fs7BD>).

Надо отметить, что в последние годы вся телекоммуникационная отрасль была сосредоточена на консолидации клиентской базы, повышении уровня обслуживания клиентов, дифференциации на основе опыта брендов и укреплении сети для поддержки постоянно растущего спроса на сотовые данные. И сейчас, учитывая макроэкономическую среду, постоянно развивающиеся технологии, а также сверхконкурентный характер этой отрасли, рынок мобильных операторов находится в постоянном напряжении. Поэтому сегодня, как никогда ранее, телекоммуникационным компаниям необходимо проявлять гибкость в способах удержания как клиентов при помощи образцового сервиса, так и своих сотрудников путем вознаграждений, поощрений и признания их талантов. Для этого необходимо не только постоянно улучшать и расширять круг предоставляемых услуг, но и изменить политику компании изнутри: только улучшив условия труда (и вознаграждения за него) для своих сотрудников, можно удержать их от поиска более привлекательного места работы, а также привлечь новые талантливые кадры.

Vodafone — бренд, который любит перемены и постоянно развивается. Именно поэтому руководство компании для усиления своей конкурентоспособности на рынке приняло решение трансформировать собственную структуру с целью улучшения условий труда, а

сделать это без изменения организационной культуры невозможно. Для выполнения задуманного, а также с намерением выявить корпоративные предпочтения сотрудников, внутри коллектива была проведена диагностика. В итоге выяснилось, что и топ–менеджеры, и рядовые служащие стремятся к постоянному внедрению новейших технологий, при этом ждут тесного общения как горизонтального, так и вертикального уровня. Как следствие, было решено:

–активнее поощрять общение и сотрудничество внутри коллектива;

–перевести всех сотрудников на использование товаров и услуг (мобильные устройства, сотовая связь, Интернет и так далее) собственного бренда: демонстрация своих продуктов обеспечит дополнительную бесплатную рекламу компании, что будет стимулировать продажи и привлекать новых клиентов;

–создать атмосферу комфортного соседства внутри коллектива, для этого реорганизовать рабочие места так, чтобы была возможность постоянного общения между сотрудниками (вплоть до топ–менеджеров), но при этом не было бы посягательства на личное пространство каждого в отдельности;

–изменить философию найма сотрудников: привлекать к работе соискателей с правильным отношением к жизни, уважающих общепринятые нормы (ценности) и обладающих навыками Soft Skills (умение взаимодействовать, меняться, подстраиваться и так далее);

–внедрить программу «Счастливые сотрудники с отличной карьерой»: поддерживать талантливых служащих, инвестируя в их обучение и развитие;

–запустить учебный проект «Пути к успеху» для сотрудниц женского пола, чтобы позволить им брать на себя ответственность за карьеру и развиваться в качестве топ–менеджеров;

–активизировать программу взаимного наставничества: старшее поколение делится богатым накопленным опытом, а младшее — обучает их новейшим технологиям;

–активно использовать социальные пространства для взаимодействия между членами коллектива и обратной связи с топ–менеджерами: эффективные методы коммуникации будут стимулировать вовлеченность сотрудников, их приверженность компании, что повысит производительность труда, а, следовательно, и рентабельность бизнеса;

–разработать эффективную систему поощрения: в зависимости от вклада сотрудника в успех бизнеса его необходимо стимулировать (справедливые ставки заработной платы, льготы, конкурентные пенсии, оплата медицинской страховки, образовательных программ и так далее).

–пропагандировать здоровый образ жизни: организовать правильное питание для членов коллектива, проводить корпоративные спортивные мероприятия, устраивать массовые выезды на природу, а также ввести Sunshine дни, когда все желающие сотрудники должны уйти с работы, пока светит солнце (прививается привычка покидать рабочие места вовремя, что мотивирует грамотнее планировать свой рабочий день и позволяет иметь больше времени для общения с семьей, друзьями и близкими);

–организовать транспортную доставку сотрудников к месту работы, что сэкономит их финансовые затраты, время на дорогу, а также обеспечит максимально возможные комфорт и безопасность во время поездки;

–проводить экспресс–встречи с руководством компании, на которой топ–менеджеры будут интересоваться проблемами, нуждами и предложениями всех сотрудников, что будет стимулировать их (сотрудников) к более эффективной деятельности;

–так как технологии постоянно обновляются, то необходимо помогать служащим их осваивать, для этого проводить постоянные семинары, вебинары, лекции и так далее через онлайн–платформу Vodafone University, которая обеспечивает возможность обучения сотрудников в любое удобное для них время;

–поддерживать и пропагандировать семейные ценности среди членов всего коллектива, для этого проводить корпоративные мероприятия разного характера, приглашая сотрудников вместе с их родными и близкими.

Наметив вышеназванный план действий, в компании Vodafone приступили к его реализации. В итоге была сформирована инклюзивно-коллективная организационная культура, опирающаяся на три основных столпа: возможность карьерного роста, общение по вертикали и горизонтали, комфортная рабочая среда; и нацеленная на поддержание интересов клиентов, служащих, акционеров, их деловых партнеров и общества в целом. В частности, сотрудники получили равные возможности трудоустройства и продвижения по службе, независимо от их расы, национальности, пола, возраста, семейного положения, сексуальной ориентации, инвалидности, религиозных или политических убеждений [6].

Как только все намеченные мероприятия были внедрены, и о них стало известно широкому кругу населения, компания Vodafone стала пользоваться огромной популярностью среди талантливых соискателей, что помогло руководству привлечь в свой коллектив новых прогрессивных сотрудников, удержать и простимулировать к дальнейшим свершениям уже имеющийся персонал, а это, в свою очередь, положительно сказалось на ведении бизнеса (<https://clck.ru/Fs7MK>).

Обобщая все вышесказанное, можно утверждать, что организационная культура — это наиболее важный фактор цифровой трансформации любого предприятия. Ведь мало ввести искусственный интеллект, необходимо изменить еще и мышление всего коллектива, так как без активного участия людей никакие инструменты не будут действенными. При этом, несмотря на то что новейшие технологии развиваются постепенно и поэтапно, а цифровая трансформация — это очень длительный процесс, надо понимать, что сокращение рабочих мест, а также профессиональная переориентация неизбежны, поэтому внедрять всевозможные новшества необходимо только в сочетании с программами переподготовки работников к выполнению других видов работ (<https://clck.ru/Fs7RA>). Только в этом случае можно удержать климат внутри компании на должном уровне, а, следовательно, не навредить организационной политике (<https://clck.ru/Fs7UJ>). Также важно понимать, что конкуренты способны скопировать все (стратегию, продукты, процессы и так далее), но они не могут скопировать организационную культуру компании. Следовательно, это самое важное и самое устойчивое конкурентное преимущество любой организации, которое необходимо беречь и развивать.

Список литературы:

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016. 230 с.
2. Лошкова И. В., Королев Г. В. Перспективы внедрения технологических платформ «Индустрии 4.0» в России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. №1. С. 156-164.
3. Котова Л. Р. Теория организации. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. 337 с.
4. Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006. 480 с.
5. Шей Т. Доставляя счастье / под ред. Д. Денисова, пер. С. Филин. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 304 с.

6. Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 384 с.

References:

1. Shvab, K. (2016). Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya. Moscow, Eksmo, 230. (in Russian).
2. Loshkova, I. V., & Korolev, G. V. (2019). Prospects for the implementation of technological platforms of “Industry 4.0” in Russia. *Menedzhment i biznes-administrirovanie*, (1), 156-164. (in Russian).
3. Kotova, L. R. (2017). Teoriya organizatsii. Moscow, REU im. G. V. Plekhanova, 337. (in Russian).
4. Daft, R. L. (2006). Uroki liderstva. Moscow, Eksmo, 480. (in Russian).
5. Shei, T. (2010). Dostavlyaya schast'е. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 304. (in Russian).
6. Bok, L. (2015). Rabota rulit! Pochemu bol'shinstvo lyudei v mire khotyat rabotat' imenno v Google? Moscow, Mann, Ivanov i Ferber. 384. (in Russian).

*Работа поступила
в редакцию 05.04.2019 г.*

*Принята к публикации
08.04.2019 г.*

Ссылка для цитирования:

Королев Г. В., Бутов А. В. Организационная культура компании в эпоху цифровизации // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №5. С. 276-284. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/42/36>.

Cite as (APA):

Korolev, G., & Butov, A. (2019). Organizational Culture of The Company in the Epoch of Digitalization. *Bulletin of Science and Practice*, 5(5), 276-284. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/42/36>. (in Russian).