

DOI: 10.26794/1999-849X-2019-12-4-80-86  
УДК 330.8(045)  
JEL G33, G34, M14, O16

## Создание и внедрение кодекса корпоративных ценностей в крупной компании с помощью ИТ-технологий

Б.С. Батаева<sup>а</sup>, П.Н. Пантелеев<sup>б</sup>

<sup>а</sup> Финансовый университет, Москва, Россия

<sup>б</sup> ООО «ЮНИОН-ТЕЛЕКОМ», Москва, Россия

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5700-1667>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3600-2358>

### АННОТАЦИЯ

*Предмет исследования* – формирование корпоративной культуры с помощью кодекса корпоративных ценностей в крупной транспортной авиакомпании. Учитывая тот факт, что территория России по протяженности является самой большой в мире, устойчивое развитие транспортной отрасли является одной из ключевых задач Правительства РФ. *Цель работы* – изучение инструментов формирования корпоративной культуры как системы и ее структурных элементов, учитывая тот факт, что корпоративная культура способствует развитию ориентации сотрудников на единые корпоративные цели, повышению корпоративной идентичности, осознанию сотрудниками персональной ответственности перед клиентами, деловыми партнерами и коллегами за выполнение должностных обязанностей. Целе-направленное формирование корпоративной культуры, основанной на разделяемых руководством и сотрудниками корпоративных ценностях, способствует значительному повышению эффективности работы персонала компании. В статье рассматривается методика разработки кодекса корпоративных ценностей, примененная в авиакомпании «Трансаэро», которая насчитывала к моменту ликвидации более 12 000 сотрудников и стала одной из первых российских компаний, использовавшей ИТ-технологии в процесс разработки и внедрения кодекса корпоративных ценностей. В статье рассмотрены этапы разработки кодекса корпоративных ценностей, проанализированы полученные компанией результаты деятельности в первые годы внедрения кодекса корпоративных ценностей. Показано, что внедрение кодекса корпоративных ценностей, в разработку которого вовлекается весь коллектив, позволяет добиваться существенного повышения эффективности работы персонала.

Сделан *вывод*, что опыт создания и внедрения кодекса корпоративных ценностей компании «Трансаэро», несмотря на ее банкротство в силу ряда объективных и субъективных причин, представляет интерес для других организаций с точки зрения управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** кодекс этики; кодекс корпоративных ценностей; корпоративная культура; социальная ответственность; интернет-технологии; «Трансаэро»

*Для цитирования:* Батаева Б.С., Пантелеев П.Н. Создание и внедрение кодекса корпоративных ценностей в крупной компании с помощью ИТ-технологий. *Экономика. Налоги. Право.* 2019;12(4):80-86. DOI: 10.26794/1999-849X-2019-12-4-80-86

## Creating and Implementing a Code of Corporate Business Values in a Major Company Using IT Technologies

B.S. Batayeva<sup>а</sup>, P.N. Panteleev<sup>б</sup>

<sup>а</sup> Financial University, Moscow, Russia

<sup>б</sup> OOO "Union-Telecom", Moscow, Russia

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5700-1667>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3600-2358>

### ABSTRACT

*The subject of the research* is forming of a company corporate culture with the help of the code of corporate business values in a major transport airline. Taking into consideration the fact that the territory of Russia in extent is the longest in the world, sustainable development of the transport sector presents one of the key problems for the RF Government.

The *purpose* of the article is to study instruments of corporate culture forming as a system and its structural elements. Corporate culture facilitates orienting employees to common corporate goals, creating corporate identity, employees' perception of personal liability for their job performance towards clients, business partners and colleagues. Purposeful forming of corporate culture, based on common values shared by both management and employees contribute to considerable employee job performance improvement.

The article examines the method of developing a corporate values code, implemented in the airline "Transaero" that employed more than 12 000 people by the time of its liquidation, and it was one of the first Russian companies to use IT technologies in the process of developing and implementation of the corporate values code. The authors consider the stages of the code development, analyze the results obtained in the earliest years of its implementation and show that introduction of a corporate values code providing all the employees involved greatly improves personnel job performance. It is *concluded* that the experience of creating and implementing a corporate values code by the airline "Transaero" is of interest for other organizations from the HR management standpoint despite the fact that the company went bankrupt because of a variety of objective reasons.

**Keywords:** code of ethics; code of corporate business values; corporate culture; social responsibility; Internet-technologies; airline "Transaero"

**For citation:** Batayeva B.S., Panteleev P.N. Creating and implementing a code of corporate business values in a major company using IT technologies. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*. 2019;12(4):80-86. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2019-12-4-80-86

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях человеческий капитал компании является основой обеспечения успеха в конкурентной борьбе, что побуждает менеджеров заниматься целенаправленным формированием корпоративной культуры, соблюдаемой в том или ином виде в любой компании. В некоторых из них она формируется из поколения в поколение, а в других — стихийно без целенаправленной осознанной работы со стороны руководства. Безусловно, корпоративная культура способствует повышению эффективности деятельности работников и их лояльности только в случае, если она учитывает особенности деятельности компании.

Исходя из этого корпоративную культуру можно охарактеризовать как некую систему ценностей, норм поведения, которые способствуют эффективному достижению целей компании, увеличивают ее авторитет и привлекательность как для обычных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и потенциальных инвесторов.

Корпоративная культура становится предметом дискуссий на многочисленных форумах. Многие мировые корпорации регулярно объявляют об изменениях, происходящих в их корпоративной политике, или о запуске новых программ корпоративной культуры. Так, крупная гостиничная группа *Rezidor*, участник *The Carlson Rezidor Hotel Group* и один из крупнейших международных гостиничных операторов России, стран Балтии и СНГ, в рамках XVII ежегодного *HR*-форума объявила о переходе на новую объединенную программу корпоративной культуры для всех сотрудников. Крупнейший мировой гигант по капитализа-

ции и количеству персонала *Google* служит примером в формировании корпоративной культуры. В основе стратегии этой компании лежит следующий постулат: «Даже очень сильно развитая корпоративная культура должна учитывать развитие организации во времени и развивать корпоративную культуру наравне с основным бизнесом».

Для западных предпринимателей программы корпоративной культуры давно стали неотъемлемой частью работы компании. Для того чтобы бизнес-процессы были эффективными, требуется внедрение на предприятии четкого свода норм и правил, закрепляющих основные «правила игры». Необходимо, чтобы каждый работник осознавал и разделял корпоративные ценности предприятия, поскольку от этого зависят успешная работа и развитие всей организации, а также эффективное взаимодействие подразделений предприятия и продуктивное взаимодействие с клиентами и партнерами.

Грамотная политика в области корпоративной культуры позволяет выстраивать гармоничные отношения внутри коллектива и повышать лояльность персонала, а также поддерживать общий командный дух, от силы которого часто зависит безопасность всего предприятия. Стройная система норм поведения и корпоративных ценностей также помогает предприятию создавать единый вектор продвижения и развития. Однако на настоящий момент согласно данным аналитических и исследовательских агентств только в 10–15% российских компаний серьезно занимаются работой в области корпоративной культуры и имеют в своей структуре специализированные подразделения.

Развитие международной кооперации, создание в базовых отраслях экономики высокопроизводительного экспортно ориентированного сектора на основе современных технологий ставит задачу повышения эффективности работы персонала российских организаций.

Большинство крупнейших российских публичных корпораций, таких как «Газпром», «Роснефть», «Сбербанк», «Аэрофлот», публикуют на своих веб-сайтах нефинансовую отчетность, включающую раздел «Корпоративная культура», несмотря на то что такая публикация не является обязательным требованием. Большинство публичных компаний приводят на веб-сайтах кодексы корпоративных ценностей и этики и т.д., хотя еще десять лет назад лишь малая часть российских предприятий имела кодексы этики.

### ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Согласно работам Г. Хофстеде [1] корпоративная культура подразделяется на организационную и деловую. По его мнению, на уровне культуры осуществляется «коллективное программирование» сознания, а именно формирование мировоззрения путем воспитания индивидуума.

Многие авторы отмечали, что корпоративная культура состоит из множества субкультур [2–5].

Представления о корпоративной культуре как культурной сети были заложены в работах Г. Джонсона [6], а о трех уровнях культуры (поверхностный, подповерхностный и глубинный) — в трудах Э. Шейна [7]. В научных кругах получил широкое распространение целостный подход к анализу корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана [8], который заключается в рассмотрении корпоративной культуры исходя из следующих характеристик: оценка своего места в организации; коммуникационная система; внешний вид; культура и традиции приема пищи; отношение ко времени; отношения между сотрудниками; ценности; вера во что-то; процесс обучения сотрудника; трудовая этика.

Корпоративной культуре посвящено немало работ российских авторов, внесших значительный вклад в развитие теории и методологии исследований корпоративной культуры [9–11].

Растет внимание к корпоративной культуре и со стороны бизнеса. Руководители все большего числа российских компаний и организаций считают необходимым последовательное формирование корпоративной культуры среди своих сотрудников. Для достижения сплочения коллектива и обеспечения

доверия со стороны клиентов и партнеров разрабатываются правила и принципы ведения бизнеса, которые формализуются в документах под названием «кодекс этики»<sup>1</sup> и «кодекс корпоративной этики».

Корпоративные ценности — это разделяемые всеми членами компании представления (правила и принципы) о том, что в данной организации считается хорошим, правильным и желаемым. Они формируют взаимоотношения сотрудников компании и их отношения с внешней средой (стейкхолдерами). В отличие от кодексов этики, кодексы корпоративных ценностей не содержат рекомендаций по поведению в определенных ситуациях. Кодексы корпоративных ценностей могут приниматься как отдельные документы, но зачастую являются составной частью кодекса этики.

Крупные компании начинают в последние годы использовать ИТ-технологии в формировании корпоративной культуры. Благодаря интернет-технологиям появляются новые возможности вовлечения сотрудников организаций в процесс разработки кодексов этики. Например, кодексом этики Сбербанка, утвержденным в 2015 г., руководствуется коллектив, состоящий из более 300 тыс. сотрудников в 22 странах мира.

### ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ НА ПРИМЕРЕ АВИАКОМПАНИИ «ТРАНСАЭРО»

Одной из первых российских компаний, использовавших ИТ-технологии в процессе разработки и внедрения кодекса корпоративных ценностей, стала авиакомпания «Трансаэро».

*Справка: авиакомпания «Трансаэро» была создана в 1990 г. В ноябре 1991 г. она совершила первый чартерный рейс на арендованном самолете по направлению Москва–Тель-Авив–Москва. К моменту прекращения полетов в 2015 г. авиакомпания выполняла рейсы по 260 маршрутам. Свой первый самолет компания приобрела в 1992 г., а в 2015 г. ее воздушный парк состоял из 106 современных лайнеров. Численность сотрудников к моменту кризиса и последовавшего банкротства в 2015 г., — более 12 тыс.*

*За почти 25-летний срок работы авиакомпания «Трансаэро» зарекомендовала себя как самая успешная частная авиакомпания России, занимая первое место среди негосударственных авиакомпаний и входя по пас-*

<sup>1</sup> Типовой кодекс этики представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться работники компании.

*сажирообороту в семерку крупнейших авиакомпаний Восточной Европы и в топ-30 крупнейших авиакомпаний мира.*

В авиакомпании «Трансаэро» с самого начала ее деятельности уделялось значительное внимание целостному подходу к управлению персоналом. Вначале корпоративные ценности, сплачивающие коллектив авиакомпании, были неформальными, однако они существенно влияли на ее деятельность и помогали достигать высоких результатов в бизнесе. Предприятие развивалось стремительно, количество сотрудников увеличивалось, что обусловило необходимость формирования корпоративной культуры<sup>2</sup>. В конце 2009 г. владельцы авиакомпании «Трансаэро» приняли решение о разработке кодекса корпоративных ценностей.

Для воплощения в жизнь этой задачи можно было пойти двумя путями. Первый путь являлся внешним, заключавшимся в приглашении консультантов для написания кодекса. Однако такой подход имел существенный недостаток, поскольку был велик риск непринятия новых корпоративных ценностей персоналом авиакомпании. Внедрение второго пути, т.е. создание кодекса всем персоналом кампании, получившего позднее название «народного», невозможно, если на рассмотрение коллективу предлагается готовый кодекс, разработанный внешними специалистами и утвержденный приказом сверху. По этой причине руководство компании «Трансаэро» выбрало второй путь, который заключался в масштабной работе внутри компании в виде опросов сотрудников для выявления близких им корпоративных ценностей. По результатам такого исследования предполагалось создание некоего документа, редактируемого и утверждаемого при прямом участии всего персонала компании. Ответственным исполнителем проекта был назначен департамент персонала.

Создание «народного» кодекса потребовало поиска новых инструментов, одними из которых стали ИТ-технологии, выразившиеся в создании веб-портала, позволившего анкетировать сотрудников компании, создавать групповые онлайн-чаты, выдвигать предложения и, наконец, проводить голосование.

*Первый этап (подготовительный).* В ходе подготовки была образована рабочая группа сотрудников авиакомпании, включавшая представителей разных

департаментов, а также редакторов корпоративного издания «Время Трансаэро». Участники проекта ознакомились с теоретическими основами и технологией разработки корпоративных кодексов. Подготовка кодекса заключалась в установлении целей, ключевых стадий, оценочных показателей, ответственных исполнителей, составлении бюджета. Определение/выявление корпоративных ценностей, разделяемых членами большого трудового коллектива авиакомпании «Трансаэро», осуществлялось посредством масштабного анкетирования.

Перед рабочей группой возникла необходимость решения следующих задач: вовлечение максимального количества персонала к определению корпоративных ценностей; организация мероприятий по внедрению кодекса корпоративных ценностей и его поэтапная презентация; разработка и внедрение соответствующих внутренних и внешних документов; укрепление внутрикорпоративных связей и коммуникаций.

По замыслу разработчиков кодекса набор корпоративных ценностей должен быть понятен и принят коллективом, а также учитывать специфику авиакомпании.

*Второй этап — опросы сотрудников и определение базовых корпоративных ценностей сотрудников компании.* Он заключался в организации информационной кампании, проведении анкетирования и презентации проекта. Презентации проекта кодекса корпоративных ценностей проводились в каждом структурном подразделении, где демонстрировались возможные положительные изменения в бизнес-процессах компании и внутренних коммуникациях.

С целью обеспечения эффективности начинаний в области корпоративной этики был впущен приказ по авиакомпании, объявляющий официальный старт подготовки проекта. Информация о ходе проекта публиковалась во внутрикорпоративном издании «Время Трансаэро».

Для определения базовых корпоративных ценностей и установления моделей поведения различных категорий персонала были проведены серии экспертных интервью с топ-менеджерами авиакомпании, а также групповые дискуссии с сотрудниками подразделений. Для осуществления этой цели были организованы фокус-группы из разных категорий сотрудников (выборка из 1500 человек). Сюда вошли линейные руководители, работники, работавшие на предприятии более 15 лет (так называемые старейшины), а также рядовые сотрудники, которые заполняли анкеты, раздаваемые на дискуссиях модерато-

<sup>2</sup> Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.



рами обсуждений или руководителями на рабочих местах. Сотрудников, которых не удалось включить в фокус-группы, просили принять участие в заочных дебатах на корпоративном портале и пройти анкетирование в электронном виде. Анкетирование сотрудников, работавших в удаленных представительствах, проводилось через электронную почту. Руководителю удаленного офиса направлялись письмо, презентация проекта и анкета с предложением принять участие в мероприятии. И хотя привлечение удаленных сотрудников носило рекомендательный характер, руководители филиалов авиакомпании проявляли инициативу, собирали свои коллективы и устраивали обсуждения корпоративных ценностей.

По результатам проведенных мероприятий был выявлен набор из семи базовых корпоративных ценностей:

- безопасность;
- командность;
- клиентоориентированность;
- ответственность;
- инновационность;
- профессионализм;
- культура труда и отношений.

После установления семи базовых корпоративных ценностей были проведены повторные презентации в подразделениях компании с целью знакомства сотрудников с ходом проекта и поддержания интереса к продолжению разработки корпоративных ценностей.

Затем были организованы всесторонние обсуждения проекта, на которых сотрудникам авиакомпании предлагалось выдвигать свои предложения и высказывать замечания по содержанию кодекса, в том числе по наименованиям корпоративных ценностей и их формулировкам. По завершении данного этапа был подготовлен предварительный вариант текста корпоративного кодекса.

*Третий этап — редактирование кодекса.* После принятия предварительного варианта кодекса корпоративных ценностей было принято решение доверить дальнейшую разработку кодекса сотрудникам, поведение которых в коллективе отвечало корпоративным ценностям. Руководство авиакомпании первоначально предложило 36 кандидатур на эту ответственную роль. Прошло всеобщее голосование на внутрикорпоративном портале, в результате которого были выбраны 14 сотрудников, которые стали «хранителями корпоративных ценностей» — по два человека на каждую ценность. Это были сотрудники из разных подразделений с безупречной репутацией,

олицетворявшие в глазах остального двенадцатитысячного коллектива компании ту или иную ценность. «Хранителей корпоративных ценностей» пригласили на заседание специального комитета — круглого стола во главе с генеральным директором «Трансаэро», где состоялась дискуссия о дальнейшем процессе разработки корпоративного кодекса и мероприятиях, необходимых для его внедрения. Каждый из «хранителей ценностей» должен был доработать кодекс в части, его касающейся. В ходе внедрения кодекса для каждой ценности был утвержден свой цвет.

*Четвертый этап — официальное представление кодекса корпоративных ценностей сотрудникам компании и его внедрение.* Было решено провести презентацию кодекса на ежегодной встрече генерального директора компании с сотрудниками авиакомпании, которая обычно проходила в последний месяц года. На этой встрече обсуждались итоги деятельности компании за прошедший год, а также задачи и цели будущего года. По сути, такие встречи представляли собой прямой диалог генерального директора с сотрудниками авиакомпании. Как правило, на такие мероприятия приглашалось 300–400 человек.

Для презентации кодекса был снят корпоративный ролик, сделан фоторепортаж о том, как создавался кодекс. Кроме того, в рамках официального продвижения кодекса после его официальной презентации вышла большая публикация в корпоративном издании «Время Трансаэро»<sup>3</sup>.

В результате внедрения кодекса был получен небывалый уровень вовлеченности персонала, по каждой корпоративной ценности проводились ежемесячные встречи в течение года. В первый день месяца, посвященного определенной корпоративной ценности, все офисы авиакомпании украшались воздушными шарами соответствующего цвета с ее описанием.

Для внедрения кодекса корпоративных ценностей и его поддержки были разработаны годовые планы мероприятий, включающие разработку необходимой документации, проведение мероприятий по продвижению и оценке эффекта от внедрения кодекса в бизнес-процессы авиакомпании.

*Пятый этап — оценка результатов.* Проведение промежуточных результатов на уровне компании было осуществлено через год после внедрения кодекса корпоративных ценностей.

<sup>3</sup> Кодекс корпоративных ценностей ОАО «АК «Трансаэро». URL: <http://media.rspp.ru/document/1/6/7/677d09f797e1612741dd462b8c08a4d1.pdf> (дата обращения: 20.01.2019).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ КОДЕКСА ЦЕННОСТЕЙ В АВИАКОМПАНИИ «ТРАНСАЭРО»

Согласно документам компании 2010 г., когда был внедрен кодекс корпоративных ценностей, стал одним из самых для нее успешных. Были открыты более 20 новых направлений регулярных полетов. В 2011 г. прибыль компании увеличилась более чем в три раза по сравнению с 2010 г. [12], превышая средние показатели роста по отрасли. Значительно уменьшились показатели текучести кадров. Например, в отделе интернет-продаж и специальных веб-проектов компании текучесть снизилась с 15 до 5%.

После подведения результатов внедрения «народного» кодекса была разработана матрица ключевых компетенций на основе корпоративных ценностей, которая использовалась при наборе персонала, переводах сотрудников на другие рабочие места. В 2011 г. основные корпоративные компетенции были зафиксированы в должностных инструкциях, а сам кодекс корпоративных ценностей был признан документом, обязательным к исполнению всеми сотрудниками авиакомпании. Но в 2014 г. финансовый кризис и снижение пассажиропотока (проблемы с Египтом) привели к проблемам с ликвидностью компании. Несмотря на это, авиакомпания продолжала развивать новые направления, наращивала парк новых надежных самолетов. Не пошли в компании и на сокращение персонала.

В конце 2014 г. авиакомпания получила госгарантии на кредит ВТБ, но в середине 2015 г. кредиторская задолженность достигла 61 млрд руб. Это стало причиной того, что компания не смогла получить дополнительные госгарантии, а кредиторы не договорились о реструктуризации долга, и 26 октября 2015 г. Росавиация и Минтранс отозвали у авиакомпании сертификат эксплуатанта. В сентябре 2017 г. решением

арбитражного суда Санкт-Петербурга и Ленинградской области от 13.09.2017 ОАО «АК Трансаэро» признано несостоятельным (банкротом), и в отношении этого общества было открыто конкурсное производство.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы многие российские компании принимают кодексы этики и корпоративных ценностей. Инновационные технологии на базе ИТ-решений открыли широкие возможности по объединению коллективов и формированию корпоративной культуры в организациях. Время показало, что внедрение кодекса корпоративных ценностей в авиакомпанию «Трансаэро» способствовало формированию «семейного уклада» на предприятии, внесло весомый вклад в ее успехи, но не обеспечило жизнеспособность авиакомпании в долгосрочной перспективе, не гарантировало спасение в годы кризиса. Механизмы реализации ценностей оказались несоответствующими изменившимся кризисным условиям, вынуждающим менеджмент отказываться от первоначально задекларированных ценностей и обязательств, в том числе перед клиентами и сотрудниками.

Поэтому можно сделать вывод, что недостаточно принять кодекс даже самых лучших корпоративных ценностей. Корпоративная культура должна способствовать адаптации компании под изменения условий внутренней и внешней среды. Корпоративная культура, в которой не заложен механизм адаптации к изменениям во внутренней и окружающей среде, отрицательно воздействует на бизнес-процессы компании.

Несмотря на банкротство авиакомпании «Трансаэро», ее опыт представляет интерес не только с позиции использования ИТ-технологий в формировании кодекса корпоративных ценностей, но и с точки зрения роли следования корпоративной культуры в кризисной ситуации.

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (договор № 19-010-01042/19) в рамках реализации проекта «Концептуальные основы функционирования системы управления человеческими ресурсами организации в цифровой экономике».

## ACKNOWLEDGEMENT

The work is executed at financial support of RFBR (contract No. 19-010-01042/19) in the framework of the project "Conceptual foundations of the functioning of human resources management organizations in the digital economy".

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Hofstede G. Culture's consequences: comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. 2001:447-456.

2. Hofstede G. Identifying organizational subcultures. *Academy of management review*. 1998;18(4):657–693.
3. Jernier M.J., Jeanier G. Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and façade of an official culture organizational science. *Knowledge Review*. 1991;12(2):170–194.
4. Trice H.M. The cultures of work organization. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall; 1993.
5. Emeniand F., Ojeaga J. Organisational culture: its relevance in organizational functioning. *Knowledge Review*. 2010;21(1):19–24. URL: <http://globalacademicgroup.com/journals/knowledge%20review/organisational%20culture;%20its%20relevance%20in%20organizational%20functioning.pdf> (accessed on 10.04.2019).
6. Johnson G. Managing strategic change — strategy, culture and action. *Long range planning*. 1992;25(1):28–36.
7. Schein E.H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. 1984;25(2):3–17.
8. Harris P.R., Moran R.T. Managing cultural differences. N.Y.: Gulf Publishing Co. 1991. 346 p.
9. Потемкин В.К., Покровская Н.Н., Спивак В.А. Организационная культура. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та; 2013. 332 с.  
Potemkin V.K., Pokrovskaya N.N., Spivak V.A. Organizational culture. St. Petersburg: publishing house of the St. Petersburg state economic University; 2013. 332 p. (In Russ.).
10. Липатов С.А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*, 2012;(1):85–96.  
Lipatov S.A. The problems of human interaction and organization: concepts and directions of research. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psikhologiya = Bulletin of Moscow State University. Series 14: Psychology*. 2012;(1):85–96. (In Russ.).
11. Петров А.В., Карасева К.С. Основные теоретические подходы к исследованию современной корпоративной культуры труда. *Вестник Санкт-Петербургского университета, сер. 12*. 2015;(2):86–92.  
Petrov A.V., Karaseva K.S. Basic theoretical approaches to the study of modern corporate culture of work. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, ser. 12 = Bulletin of St. Petersburg University, ser. 12*. 2015;(2):86–92. (In Russ.).
12. Воробьев А., Сагдиев Р. Как владельцы «Трансаэро» потеряли свою авиакомпанию. *Ведомости*. 13.09.2015. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/09/13/608509-kak-pleshakovi-poteryali-transaero> (дата обращения: 10.04.2019).  
Vorobyov A., Sagdiev R. As the owners of Transaero lost their airline. *Vedomosti*, 13.09.2015. (In Russ.) (accessed on 10.04.2019).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Бэла Саидовна Батаева** — доктор экономических наук, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет, Москва, Россия  
BBataeva@fa.ru

**Павел Николаевич Пантелеев** — генеральный директор ООО «ЮНИОН-ТЕЛЕКОМ», исполнительный директор ООО «АЭРОЛАБС», Сколково, Москва, Россия  
pavel.panteleev@gmail.com

## ABOUT THE AUTHORS

**Bela S. Batayeva** — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Corporate Finance and Corporate Management Department, Financial University, Moscow, Russia  
BBataeva@fa.ru

**Pavel N. Panteleev** — CEO ООО “Union Telecom”, Executive Director ООО “AeroLabs”, Skolkovo, Moscow, Russia  
pavel.panteleev@gmail.com

*Статья поступила 20.05.2019; принята к публикации 15.07.2019.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 20.05.2019; accepted for publication 15.07.2019.*

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