

**УДК 338.242.2****Ю.В. Коновалов<sup>1</sup>, Д.Н. Лапаев<sup>2</sup>****ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И МАНИПУЛЯЦИИ**<sup>1</sup>АО «Гипрогазцентр», г. Н. Новгород<sup>2</sup>Нижегородский государственный технический университет  
им. Р.Е. Алексеева, г. Н. Новгород

Рассмотрены возможные направления развития организационной культуры в теории менеджмента на микроуровне. Исследуются противоречия между латентными формами организационной культуры и манипуляциями. Учет российских национальных особенностей в теории менеджмента расширяет возможности выхода на более эффективные методы управления. Обсуждается снятие ограничений в научном понимании организационной культуры и бесперспективности применения манипуляций в управленческих ситуациях. Затронуты вопросы сдерживания промышленного развития при использовании предприятиями универсальных систем управления. Показан механизм нарастания противоречий между субъектом и объектом управления при отсутствии обратной связи по латентным управленческим процессам. Раскрыты приоритеты практического применения утвердившейся парадигмы организационной культуры как инструмента управления и ограничений в исследовании этого понятия. Обоснован переход неоднозначных управленческих ситуаций в игровые с элементами манипуляций. Отмечен трансцендентный характер управленческих ситуаций на всех уровнях управления экономикой и преактивная роль исполнительных органов экономической безопасности в обеспечении приемлемости контролируемых ими показателей относительно пороговых значений.

**Ключевые слова:** менеджмент; методы управления; неоднозначные управленческие ситуации; организационная культура; экономическая безопасность; манипуляции.

Важным элементом экономической безопасности является состояние управленческих кадров России. От них зависит способность развиваться и улучшать показатели в экономике. Если переходить от констатации фактов к достижению результатов, то менеджмент в этом деле играет ключевую роль, а исполнительные органы экономической безопасности имеют возможность расширить свои функциональные полномочия через влияние на постановку прогрессивных целевых задач.

Очевидно, что развитие отечественной теории менеджмента может осуществляться не только по лекалам западной цивилизации, но и с учетом национальных особенностей, что может обеспечить более высокие темпы роста промышленности, производительности труда, повышение заинтересованности трудовых коллективов в гармоничном сочетании творческой инициативы и результатов своего труда. Снятие ограничений

на научное развитие, наложенных на утвердившиеся доминирующие понятия в теории управления, позволяет раскрыть новые факторы эффективного управления, учесть сдерживающие латентные моменты, к числу которых могут быть отнесены содержательные аспекты организационной культуры, проявляющиеся на всех уровнях управления.

Современные достижения в менеджменте имеют тенденцию к универсализации приемов и методов для применения их к любым системам управления. Технологично структурированные знания в этой области, отражающие форму будущего образа организации, не только способствуют развитию предприятий, но и становятся обязательным сертифицируемым атрибутом надежности партнерских отношений в бизнесе.

Между тем, универсальный характер ключевых аспектов внедряемых стандартов видоизменяется при адаптации их на каждом конкретном предприятии, приобретает специфическое содержание, зависящее от руководителей организации, что оказывает влияние на все уровни организационной культуры. При этом диалектическое содержание нововведений остается без внимания. Подведение внутренней организационной сущности всех предприятий под требования одного стандарта усиливает противоречия между формой и содержанием и, влияя на организационную культуру, сдерживает ее развитие.

К направлениям унификации могут быть отнесены стандарты управления качеством, безопасностью труда, экологией, рисками и другими сферами деятельности, затрагивающими организационную культуру предприятий. Работа предприятий в перечисленных направлениях, безусловно, должна вестись. Однако нормативы дают прямые рекомендации, отклонение от которых трактуется аудиторами как несоответствие, требующее устранения. Таким образом, с диалектических позиций новые методы управления, выраженные посредством заложенных в них постулатов и алгоритмов, привносят только бюрократический аспект будущих преобразований, оставляя без внимания их фактическое влияние на организацию. Декларируемая безусловная истинность и ожидаемая результативность рекомендуемых приемов сосредотачиваются лишь на исполнении изложенных в документах требований, но не учитывают все процессы, связанные с их реализацией.

Если подойти к рассмотрению данного вопроса с точки зрения диалектики, то на момент внедрения стандарты выступают в качестве отличающейся от повседневной практики системы управления. Поэтому, очевидно, что предприятие, столкнувшееся с противоречиями в процессе применения нормативов к существующей деятельности, окажется под их влиянием, а представления субъектов и объектов управления о происходящих процессах и их истинном содержании будет различаться от внешней формы соответствия стандартам. Учитывая многообразие различных стан-

дартов и интенсивность их внедрения, становится актуальным вопрос о возникающих адаптационных противоречиях и их латентном влиянии на организационную культуру.

Поскольку видимые процессы внедрения нормативов не отражают всей глубины влияния на организацию, в настоящем исследовании в качестве предметной области рассматривается манипуляция как управленческий фактор, формирующий организационную культуру, выступающую в качестве объекта исследования. Цель работы заключается в установлении влияния манипуляций на организационную культуру. Исследование приемов преодоления влияния манипуляций требует особых методологических приемов, имеющих отношение к разрешению игровых ситуаций и приемам выработки стратегических решений.

Прежде чем определиться с методологией исследования, нужно отметить, что выполнение стратегических задач неразрывно связано с решением возможных ситуаций, в которых действия участвующих сторон приобретают игровую форму. Даже если предприятие имеет дело с одним и тем же содержанием игры, отличие заключается в количестве времени, имеющегося для принятия решений. Долгосрочные стратегические решения могут прорабатываться с использованием вариантного моделирования, формальной логики и других средств анализа. Более сложные задачи могут быть решены с применением теории игр [1, 2] или широкого спектра средств системного [3], многокритериального [4] и экономического анализа [5, 6, 7, 8]. Если обращаться к теории игр, то моделируются исходы ситуаций во взаимодействии с внешним условным противником, в качестве которого выступают и фактор времени, и сложившиеся рыночные условия, и какие-либо нетипичные требования.

Однако постоянно возникающие внутренние коммуникационные управленческие ситуации становятся предметом игры только в случае наличия в них той или иной информационной недостоверности. Именно в них возникает возможность манипулирования, поскольку решения нужно принимать в процессе обсуждения в ограниченное время. Исход подобных краткосрочных ситуаций зависит от жизненного опыта субъекта и объекта управления, а также сложившегося уровня базовых представлений группы о решении проблем в организационной культуре предприятия как устойчивого фактора внутрикорпоративных отношений. Манипулирующий субъект при этом может учитывать фактор организационной культуры, но не имеет непосредственной обратной связи и оценки влияния манипуляции на другие ее элементы. При многократном повторении манипуляций формируется устойчивый, возможно скрытый дискурс определенного элемента организационной культуры. Поэтому, методология исследования комплексно включает диалектический метод, методы сопоставления, индукционного обобщения и теории игр.

Научная новизна работы состоит в раскрытии типичных представлений руководителей и работников предприятия о способах решения проблем, заключающихся в отказе от использования манипуляций, позволяющих снимать латентные моменты управленческих ситуаций, наращивать уровень доверия в коллективе, повышать результативность управленческой деятельности и роль организационной культуры.

Прежде чем перейти к управленческим манипуляциям, как к предметной области исследования, необходимо рассмотреть особенности организационной культуры, являющейся объектом исследования. Понятие организационной культуры начало входить в обращение в 70-е годы XX века. Организационная культура выступает неотъемлемой частью научных знаний о менеджменте, поэтому отвечает сложившемуся пониманию безусловной влиятельности субъектов на объект управления.

Понятие организационной культуры находится на этапе становления. Поэтому исследователи используют различные формулировки, которые могут быть отнесены только к субъективным мнениям, а не к доказанным научным понятиям. Например, Е.О. Гаспарович под организационной культурой понимает «систему коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем» [8, с. 27]. По мнению Н.И. Шаталовой, организационная культура отражает «позитивные или негативные ценностные характеристики, систему отношений между иерархическими уровнями, формализованные и негласные поведенческие нормы, а также индивидуальные действия работников» [9, с. 74–75]. Как в первом определении, преимущественно затрагивающем вопросы формализованных в систему атрибутов организационной культуры, так и во втором, расставляющем акценты на внутрикорпоративных отношениях, отражены только возможные формы проявления организационной культуры без их истинного содержания.

Существуют и другие определения организационной культуры, свидетельствующие о том, что для достижения уровня научного понятия необходимы более глубокие исследования в этой области. Одним из авторитетных авторов, к мнению которого прислушиваются современные исследователи, является Э. Шейн. Однако при детальном изучении его взглядов становятся очевидными определенные ограничения, отклоняющие резюмирующие выводы от истинности исследуемого понятия в угоду субъективной практической целесообразности.

Согласно Э. Шейну существует такие три уровня организационной культуры как «артефакты», «провозглашаемые ценности» и «базовые представления» [10, с. 35–43]. При этом автор отмечает, что «без понимания того, что происходит на глубинном уровне «базовых представлений», невозможно расшифровать значение поверхностных феноменов» [10, с. 45].

Структурируя организационную культуру по уровням, Э. Шейн отразил внешнее проявление менеджмента в стремлении «сформировать уровень базовых представлений группы о способах внутрикорпоративного взаимодействия в организационной культуре, исключая непредсказуемую вариативность поведения исполнителей» [10, с. 39]. Приведенный выше глубинный уровень подкрепляется скрытой угрозой «увольнения за отсутствие заинтересованности в производительном труде» [10, с. 42]. «Неспособность менеджера создать жизнеспособную группу также может закончиться увольнением» [10, с. 79]. Это связано с тем, что состояние организационной культуры влияет на работу с клиентами компании, а в рыночных условиях именно руководитель «отвечает за выживание группы во внешней среде» [10, с. 79].

Таким образом, фактор организационной культуры в системе управления рассматривается как инструмент, позволяющий выполнять анализ и принимать решения по усилению его позитивного влияния на производственные процессы. В существующей парадигме менеджмента субъект управления не должен оказываться под влиянием объекта управления. В представленной Д.А. Новиковым методологии управления организационная культура рассматривается как формируемый в процессе развития предприятия объект управления. Не затрагиваются вопросы манипуляций и скрытые механизмы формирования организационной культуры. Рассматриваемая в процессе подготовки управленческих решений обратная связь, учитывает только результаты исполнения предыдущих задач [11].

Однако, учет проявляющихся особенностей объекта управления субъектом уже является элементом встречного влияния объекта на субъект, подтверждающим наличие диалектического противоречия между субъектом и объектом управления. Особенности базовых представлений группы конкретного предприятия, даже исключая вариативную составляющую, также не могут не учитываться в процессе принятия управленческих решений. Но оказанное на организационную культуру влияние собственными управленческими действиями субъекта чаще всего остается без внимания, поскольку в конкретном процессе управления, включающем латентные моменты взаимодействия, как правило, отсутствует какая-либо обратная связь, а оказанное влияние может проявиться в совершенно других формах.

То есть, какой-либо управленческий фактор порождает неизвестные ему глубинные уровни организационной культуры, многократно укрепляя порожденный им позитивный или негативный эффект. Возникший и постоянно подтверждаемый происходящими процессами фактор организационной культуры может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на производственную деятельность. Отсутствие обратной связи по отдельным латентным управленческим процессам и соответствующих

знаний субъекта управления о причинах, воспроизводящих какой-либо фактор организационной культуры, не позволяет эффективно управлять ей. Принимаемые меры по управлению подобным образом сформированным элементом организационной культуры могут воздействовать не на причины, а на следствие, оставляя результаты управления непредсказуемыми.

Целенаправленное укрепление всех уровней организационной культуры является попыткой снятия объективных противоречий между субъектом и объектом управления для достижения корпоративной эффективности бизнеса. Однако, не только представление Э. Шейном «субкультуры как особенностей, выражающихся в языковых, ценностных, религиозных и иных особенностях, внутри основной культуры всего предприятия» [10, с. 157], ограничивает понятие организационной культуры. Более существенны, введенные им ограничения на понятие «базовые представления группы», исключающее «доминирующие ценностные ориентации», проявляющиеся в альтернативных вариантах поведения объектов управления [10, с. 39], которые маскируют реальность, оправдывают манипуляции со стороны субъекта управления под предлогом решения «каких-либо проблем» и приводят к неоднозначности в управлении.

Официальные атрибуты, символы и традиции, полученные в процессе мероприятий по формированию внутрикорпоративной культуры взаимодействия, отражают только видимые стороны процессов коллективного сознания. Организационная культура является более глубоким понятием, в котором заключены и целенаправленно формируемые менеджментом обще-корпоративные ценности, и отдельные отклонения в форме субкультуры, и возникающее под влиянием всевозможных процессов коллективное сознание. Последнее, несмотря на субъективность всех мнений работников, латентно отражает и уровень информационной достоверности коммуникаций, и уровень взаимного доверия между руководителями и подчиненными.

Заложенные Э. Шейном ограничения не приближают к истинному знанию об организационной культуре, не позволяют снимать противоречия в процессе приближения понятия к его предметной сущности. При такой манипуляционной постановке вопроса необходимо найти какие-либо ненаучные решения по снятию противоречий. Механизмом разрешения противоречий по Э. Шейну являются административные решения, первый шаг которых заключается в возникновении производственной проблемы для решения группой, второй шаг подразумевает наказание за неисполнение. Поскольку «какая-либо проблема» в рассматриваемой ситуации является, во-первых, субъективной, а, во-вторых, иерархически более важной составляющей происходящих процессов, она существенно влияет на содержание возникающих противоречий. Сознательный отказ от учета объективно проявляющихся факторов на уровне базовых представлений группы может рассматриваться как некий этап научных исследований.

Очевидно, что практика манипулирования может быть одним из признаков подобной организационной культуры и существенным элементом ее формирующим.

Таким образом, очевидно, что научное исследование механизмов истинного снятия противоречий в глубинных уровнях организационной культуры должно продолжаться. Как уже отмечалось, важной особенностью управленческих ситуаций с неоднозначным исходом является их способность приобретать игровой характер. Наличие подобных ситуаций требует дополнительных усилий на решение производственных задач. Возникающие игровые ситуации в современном менеджменте рассматриваются как естественный способ решения проблем. В стремлении развивать инструментарий управления умалчивается, что любая игра подразумевает наличие противника, проигрыш и выигрыш. Отсутствие различий между играми с внешним противником и играми между субъектами и объектами управления внутри коллектива приводят к манипуляциям. Поэтому, для поиска взаимосвязи манипуляций с организационной культурой необходимо рассмотреть понятие манипуляция.

Манипулирование является неотъемлемой частью управления, которое, как правило, в скрытой форме позволяет достичь исполнительского поведения или какого-либо результата. Вопросы манипуляций сознанием являются одним из предметов рассмотрения в филологических науках. К примеру, в диссертации И.А. Дьяченко рассматривается вопрос «пересмысления функционирования и назначения политически корректной лексики в качестве одного из языковых средств манипуляции сознанием» [12]. В диссертации А.В. Сафиной анализируется «использование коммуникативных средств выражения манипуляции в межличностном общении немцев» [13]. Например, по Ю.Д. Красовскому доминанты эгоцентризма и трудоголизма руководителя проявляются в присущем ему манипуляционном стиле управления [14].

Очевидно, что коммуникативные манипуляции существуют во всех языках народов мира и естественным образом могут проникать в сферу управления. Управленческие ситуации настолько разнообразны, что использование только административных мер и внутрикорпоративных нормативов, регулирующих деятельность, не может обеспечить полной управляемости происходящими процессами. Необходимость выполнения отдельных функций в ситуациях с высокой неопределенностью конечных результатов может достигаться посредством убеждения, приведения стимулирующих или устрашающих аргументов, но в конечном результате полученное согласие не может быть отнесено ни к принуждению, ни к осознанной воле исполнителя.

Несмотря на негативный оттенок понятия манипулирование, связанный с той или иной степенью обмана, оно латентно вплетено в нашу

жизнь. Обманом может быть не только сообщение ложных сведений, но и умалчивание важных моментов процесса или результата, сопровождаемое разносторонними отвлекающими действиями. Манипуляция может использоваться не только в негативных целях, но и решать позитивные задачи. Допустимой мерой распространенности манипуляций в коллективе является отсутствие негативного влияния на организационную культуру и, вследствие этого, на производственные процессы. Если обратиться к каким-либо примерам ситуаций, то в сознании каждого свидетеля происходящего управленческого действия сохраняется мнение о наличии или отсутствии манипуляции. Осознание свершившегося факта манипуляции происходит либо в процессе, либо по его окончании. Однако об истинной сущности обмана можно судить только по конечным результатам, которые оказывают влияние на сознание работников и на весь спектр форм проявления организационной культуры.

Не только подчиненные могут быть объектами манипуляций. В соответствии с шестью уровнями экономической безопасности, менеджерский состав предприятия может стать объектом манипуляций со стороны вышестоящих субъектов, например, совета директоров [15, с. 42–48]. Распространение манипуляции по иерархической цепочке неизбежно придет в соприкосновение со сложившейся организационной культурой. Поэтому, результативность исполнения указания может отличаться от ожидаемой, а через определенное время может снизиться. Причиной какой-либо формы не исполнительства может стать накопленная реакция на манипуляции.

Современные тенденции развития менеджмента уделяют внимание возрастанию роли человеческого фактора в экономике, которые входят в противоречие с использованием манипуляций в управлении. Если внешние атрибуты внутрикорпоративной культуры могут быть объектом управления, то коллективное сознание формируется в результате происходящих событий во всех сферах деятельности предприятия. Соответственно, изменить его можно только соответствующей практикой управленческой деятельности.

Возникающие традиционные методы решения проблемных ситуаций закрепляются в сознании работников как нечто положительное или отрицательное. Положительный опыт позволяет судить о потенциальной надежности руководителя. Отрицательные моменты создают образ нестабильности, недоверия и неуверенности. Из таких элементарных представлений формируется целостный образ организационной культуры, который становится неким непреодолимым барьером для менеджмента организации.

При возникновении управленческой ситуации объект управления может воспринимать команды с определенной степенью доверия или недоверия. В информации субъекта управления, в свою очередь, может со-



держаться или отсутствовать манипуляционная составляющая. Если ситуацию рассматривать как игровую, то выигрышем субъекта управления можно считать достижение целей управления, обозначаемого как (+1), а проигрышем – (-1). Для объекта управления положительным будет исход, предотвращающий манипуляцию (+1), а отрицательным (-1) – обман. Результативность игровых сочетаний манипуляций и доверия в управлении представлена на рисунке. В числителе указан результат игры для субъекта управления, а в знаменателе – для объекта управления (рис. 1).

Недоверие объекта к управленческой ситуации позволяет сохранить его устойчивость к манипуляции. Доверие объекта оправдано только в случае отсутствия манипуляции. Субъект же может добиться результата в манипуляции только в случае доверия со стороны объекта. Но подобная манипуляция возможна один раз, поскольку к следующей управленческой ситуации будет выработан иммунитет, а в организационной культуре появится отрицательный элемент недоверия.

Очевидно, что противоположности, к которым относятся субъект и объект управления, существуют в единстве, а условием их возникновения является наличие управленческой ситуации. В свою очередь, первичным источником манипуляций может выступать только субъект управления. Ответная реакция объекта тоже имеет оттенок манипуляции, но она вторична.

Проведенное исследование опиралось на базовые представления об основах управления и научных достижениях в этой области знаний. Более точные результаты могут быть достигнуты в рассмотрении управленческих ситуаций на конкретных трансцендентных примерах, характерных для всех уровней управления в экономике.

		Субъект управления	
		Отсутствие манипуляции	Наличие манипуляции
Объект управления	Доверие	$\frac{+1}{+1}$	$\frac{+1}{-1}$
	Недоверие	$\frac{-1}{+1}$	$\frac{-1}{+1}$

**Рис. 1. Результат управленческой ситуации**

Таким образом, для формирования стратегии развития организационной культуры в менеджменте необходимо расширенные функциональных полномочий исполнительных органов экономической безопасности. Современ-

менное понимание организационной культуры в теории менеджмента находится на этапе становления и требует научных исследований в этой области.

Привнесение в теорию менеджмента российских национальных особенностей, а не следование шаблонам западных стандартов расширяет возможности выхода на более эффективные методы управления. Существующие ограничения в исследовании организационной культуры не позволяют в полной мере постигать истинные знания в их понятиях.

Манипуляции естественным образом входят в процессы разрешения управленческих ситуаций, должны исследоваться и дополнять теорию менеджмента. Негативные влияния организационной культуры на производственные процессы возрастают с ростом манипуляций, используемых в процессе управления. У манипуляции и организационной культуры есть свои носители, а организационная культура в широком понимании есть ответная реакция на манипуляции.

Несмотря на общность субъекта и объекта управления, в управленческой ситуации манипуляции субъекта первичны, а от объекта они сходят как латентная обратная связь. Для субъекта управления манипуляция является ненадежным, временным инструментом управления.

Латентные формы организационной культуры – есть коллективное средство защиты от манипуляций. Снятие противоречий между существующими в единстве латентными формами организационной культуры и манипуляциями способствует экономическому развитию предприятий.

© Коновалов Ю.В., Лапаев Д.Н., 2019.

### Библиографический список

- [1] Данилов, В.И. Лекции по теории игр / В.И. Данилов. – М.: Российская экономическая школа, 2002. – 140 с.
- [2] Захаров, А.В. Теория игр в общественных науках: учебник для вузов / А.В. Захаров. – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2015. – 304 с.
- [3] Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.: КНОРУС, 2007. – 304 с.
- [4] Лапаева, О.Н. Многопроекционная оценка состояния промышленных экономических систем: монография / О.Н. Лапаева; НГТУ им. Р.Е. Алексева. – Нижний Новгород, 2018. – 371 с.
- [5] Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 303 с.
- [6] Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – 14-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 649 с.
- [7] Экономический анализ: учебник / под ред. В.Я. Позднякова и В.М. Прудникова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 491 с.
- [8] Гаспарович, Е.О. Управление организационной культурой: учеб. пособие / Е.О. Гаспарович. – LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrucken, Deutschland, 2016. – 500 с.

- [9] Организационная культура: учебник / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006. – 652 с.
- [10] Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / [пер. с англ.] / Э. Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
- [11] Новиков, Д.А. Методология управления / Д.А. Новиков. – М.: Либроком, 2011. – 128 с.
- [12] Дьяченко, И.А. Симулятивные знаки политической корректности в англо-американском манипуляционном дискурсе: дисс. ... канд. филол. наук / Дьяченко И.А. – Иркутск: Иркутский гос. лингв. Ун-т, 2008. – 124 с. [Электронный ресурс]. URL: [www.dissercat.com](http://www.dissercat.com), (дата обращения 29.03.2019).
- [13] Сафина, А.В. Коммуникативные средства выражения манипуляции в межличностном общении немцев: дис. ... канд. филол. наук / Сафина А.В. – Уфа: Башкир. гос. ун-т, 2018. – 213 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.vak.ed.gov.ru](http://www.vak.ed.gov.ru), (дата обращения 29.03.2019).
- [14] Красовский, Ю.Д. Управленческие ценности руководителей // Социология и жизнь. – 2012. – №2. С 149–154. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/search?q=Руководитель> (дата обращения 16.10.2018).
- [15] Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. – М.: Изд-во «Ось-89», 2007. – 208 с.

**Yu.V. Konovalov<sup>1</sup>, D.N. Lapaev<sup>2</sup>**

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANIPULATION**

<sup>1</sup> Giprogazcentr,

<sup>2</sup>Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev

**Abstract.** The article discusses possible directions of development of organizational culture in the theory of management at the micro level. The contradictions between latent forms of organizational culture and manipulation have been investigated. With regard to Russian national characteristics in management theory it is possible to expand opportunities of reaching more effective management methods. The removal of restrictions in the scientific understanding of organizational culture and the futility of the use of manipulation in managerial situations have been discussed. The issues of restraining industrial development when enterprises use universal management systems have been considered. The mechanism of increasing contradictions between the subject and the control object in the absence of feedback on latent management processes is provided. The priorities of the practical application of the established paradigm of organizational culture as a tool of management and limitations in the study of this concept are disclosed. The transition of ambiguous managerial situations to game situations with manipulation elements is justified. The transcendental nature of managerial situations at all levels of economic management and the proactive role of the executive bodies of

economic security in ensuring the acceptability of the controlled indicators regarding threshold values are noted.

**Key words:** management, management methods, controversial management situations, organizational culture, economic security, manipulation.

### References

- [1] Danilov, V.I. (2002). [Lectures on Game Theory]. *Rossiyskaya ekonomicheskaya shkola* [Russian Economic School]. 140 p. (In Russ).
- [2] Zakharov, A.V. (2015). [Game Theory in the Social Sciences: a textbook for high schools]. *Izd. Dom Vysshej shkoly ekonomiki* [Publishing. House of the Higher School of Economics]. 304 p. (In Russ).
- [3] Popov, V.N. (2007). [System Analysis in Management]. *KNORUS* [KNORUS]. 304 p. (In Russ).
- [4] Lapaeva, O.N. (2018). *Mnogoproekcionnaya ocenka sostoyaniya promyshlennykh ekonomicheskikh sistem* [Multi-projection Assessment of the State of Industrial Economic Systems]. Nizhny Novgorod, NNSTU n. a. R.E. Alekseev. 371 p. (In Russ).
- [5] Savitskaya, G.V. (2014). [Theory of Analysis of Economic Activity]. *INFRA-M* [INFRA-M]. 303 p. (In Russ).
- [6] Savitskaya, G.V. (2013). [Economic Analysis: a textbook ]. *INFRA-M* [INFRA-M]. 649 p. (In Russ).
- [7] Pozdnyakova, V.Ya., Prudnikova, V.M. (2013). [Economic Analysis]. *INFRA-M* [INFRA-M]. 491 p. (In Russ).
- [8] Gasparovich, E.O. (2016). [Management Organizational Culture]. LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrucken. 500 p. (In Russ).
- [9] Shatalova, N.I. (2006). [Organizational Culture]. *Ekzamen* [Examen]. 652 p. (In Russ).
- [10] Shane, E. (2002). [Organizational Culture and Leadership]. *SPb.: Piter* [St. Petersburg: Peter]. 336 p. (In Russ).
- [11] Novikov, D.A. (2011). [Management Methodology]. *Librokom* [Librocom]. 128 p. (In Russ).
- [12] Dyachenko, I.A. (2008). [Simulative Signs of Political Correctness in Anglo-American Manipulative Discourse]. *Irkutsk: Irkutskij gos. lingv. Un-t* [Irkutsk: Irkutsk State. Ling. Un-t]. 124 p. [Electronic resource]. Available at: [www.dissercat.com](http://www.dissercat.com)
- [13] Safina, A.V. (2018). [Communicative Means of Expressing Manipulation in Interpersonal Communication of Germans]. *Ufa: Bashkir. gos. un-t* [Ufa: Bashkir. State University]. 213 p. [Electronic resource]. Available at: [www.vak.ed.gov.ru](http://www.vak.ed.gov.ru)
- [14] Krasovsky, Yu.D. (2012). [Managerial Values of Leaders // Sociology and life]. No. pp. 149-154. [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/search?q=Manager>
- [15] Gaponenko, V.F. (2007). [Economic Security of Enterprises. Approaches and principles]. *M.: Izdatel'stvo «Os'-89»* [M.: Publishing house "Axis-89"]. 208 p. (In Russ).