

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2025.81.73.015

Багомедов Магомед Алиевич

Дагестанский государственный университет

Хасаева Асият Юсупгаджиевна

Дагестанский государственный университет

Mission as DNA: Why Company Values Should Work, Not Just Be Written

Аннотация. Статья посвящена анализу разрыва между декларируемыми ценностями компании и ее реальными операционными практиками. На основе сравнительного анализа кейсов из различных отраслей и исторических периодов (катастрофа «Титаника», скандалы Volkswagen и Wells Fargo, успешные стратегии Johnson & Johnson, Toyota и Patagonia) выявляются системные паттерны. Исследование показывает, что устойчивость организации определяется не провозглашением миссии, а ее функциональной ролью в принятии управлеченческих решений. Ключевой вывод: компании, где миссия служит операционным фильтром, демонстрируют большую устойчивость к кризисам по сравнению с теми, где миссия используется как маркетинговый фасад.

Ключевые слова: организационная культура, миссия компании, ценности компаний, этика компаний, управлеченческие решения, корпоративная социальная ответственность.

Bagomedov Magomed Alievich

Dagestan State University

Khasaeva Asiyat Yusupgadzhieva

Dagestan State University

Mission as DNA: Why Company Values Should Work, Not Just Be Written

Abstract. This article analyzes the gap between a company's stated values and its actual operational practices. Systemic patterns are identified through a comparative analysis of case studies from various industries and historical periods (the Titanic disaster, the Volkswagen and Wells Fargo scandals, and the successful strategies of Johnson & Johnson, Toyota, and Patagonia). The study demonstrates that organizational resilience is determined not by the mission statement itself, but by its functional role in management decision-making. The key conclusion: companies where the mission serves as an operational filter demonstrate greater crisis resilience compared to those where the mission is used as a marketing façade.

Keywords: organizational culture, company mission, company values, company ethics, management decisions, corporate social responsibility.

Современный корпоративный ландшафт демонстрирует парадокс: при повсеместном принятии концепции миссии многие организации оказываются неспособны воплотить её в своей операционной деятельности. Этот разрыв между декларацией и практикой особенно ярко проявляется в критических ситуациях, когда компании вынуждены делать выбор между следованием заявленным принципам и достижением сиюминутных выгод. На примерах различных организаций можно наблюдать два принципиально разных подхода к интеграции миссии.

Одни компании демонстрируют модель «миссии-фасада», где тщательно разработанные формулировки ценностей остаются лишь частью внешнего позиционирования. Яркой иллюстрацией служит случай Volkswagen, где громкие заявления об экологическом лидерстве сочетались с разработкой сложного программного обеспечения для обмана регуляторов. Аналогичным образом Wells Fargo формально провозглашала

клиентоцентричность, одновременно создавая систему мотивации, которая поощряла открытие неавторизованных счетов.

На другом полюсе находятся организации с «миссией-ДНК», где ценности становятся реальным ориентиром для принятия решений. Johnson & Johnson во время кризиса с «Тайленолом» предпочла масштабный отзыв продукции и временные финансовые потери возможному ущербу для репутации. Patagonia последовательно выстраивает бизнес-модель, в которой экологические принципы превалируют над логикой максимизации прибыли, что проявляется как в стратегических решениях, так и в повседневной операционной деятельности.

Это принципиальное различие проявляется не столько в формулировках, сколько в механизмах принятия решений и организационных практиках. Культура компаний с «миссией-ДНК» характеризуется наличием закрепленных процедур, позволяющих ценностям влиять на операционные процессы даже в ущерб краткосрочной эффективности. Именно эта способность превращать принципы в практические действия определяет устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Важно подчеркнуть, что данный анализ фокусируется не на моральной оценке действий руководства, а на функциональной роли провозглашенных принципов в системе принятия решений. Миссия рассматривается как управленческий инструмент, эффективность которого определяется не красотой формулировок, а его способностью влиять на операционные выборы в условиях дефицита ресурсов, времени и давления. Такой подход позволяет выявить системные паттерны, проявляющиеся как в современных корпоративных скандалах, так и в исторических катастрофах, где публичный нарратив подменял собой адекватную оценку рисков.

Кризис, связанный с мошенническими счетами в Wells Fargo, представляет собой классический пример системного нарушения этических норм, вызванного дефектами организационной культуры. Формально компания провозглашала клиентоцентричность своей основной миссии, что было зафиксировано в корпоративных документах и публичных заявлениях как «Putting people and communities first» - «Ставим людей и сообщества на первое место» [12]. Однако реальная практика управления демонстрировала фундаментальный разрыв между этой декларацией и внутренними операционными процессами. Культура компании оказалась полностью подчинена агрессивной погоне за количественными показателями, что привело к институционализации неэтичного поведения.

Фундаментальной причиной скандала стала реализация программы «Going for Gr-Eight», которая устанавливалась жесткие нормативы по продаже восьми различных финансовых продуктов в расчете на одного клиента. Данная инициатива, исходившая от высшего руководства банка, создала систему, в которой невозможность выполнения постоянно растущих планов вела к увольнению сотрудников. Как показали последующие расследования, такое давление привело к массовому созданию миллионов неавторизованных счетов, кредитных и дебетовых карт без ведома и согласия клиентов. Сотрудники фронт-офиса, действовавшие под прямой угрозой потери работы, коллективно приняли неэтичное поведение как функциональный элемент рабочего процесса, необходимый для выживания в корпоративной системе.

Особенностью организационной культуры Wells Fargo стало системное подавление механизмов обратной связи и игнорирование внутренних сигналов о проблемах. Многочисленные свидетельства персонала характеризовали внутреннюю рабочую среду как высокострессовую и травмирующую: сотрудники сообщали о необходимости достигать до 20 продаж в день, фиксировались случаи панических атак, физических реакций вплоть до рвоты и использования дезинфицирующего средства для рук как средства борьбы со стрессом. При этом обращение к внутренним каналам этики не только часто игнорировалось, но и, согласно документальным свидетельствам, приводило к репрессалиям в форме увольнений. Более того, при увольнении сотрудники, сообщавшие о

нарушениях, часто получали дискредитирующие документы U5, что значительно затрудняло их дальнейшее трудоустройство в финансовом секторе из-за отсутствия стандартной процедуры апелляции [5].

Парадокс ситуации заключался в полном расхождении между декларируемыми ценностями и реальной практикой. Руководство банка первоначально пыталось локализовать проблему, представляя ее как результат действий отдельных «недобросовестных исполнителей». Однако последующие расследования, включая материалы регуляторов и судебные разбирательства, доказали системный характер нарушений, порожденных самой культурой страха и давления. Глубинный анализ показал, что проблема коренилась не в отдельных «плохих яблоках», а в токсичности самой системы стимулирования, которая деконструировала этическую структуру организации.

Значение этого кейса заключается в демонстрации того, как организационная культура, основанная на приоритете количественных показателей над этическими принципами, способна полностью вытеснить заявленную миссию. Ориентация на агрессивные KPI превратила их из инструмента управления в механизм принуждения к неэтичному поведению. В условиях, где количественные метрики стали самоцелью, они неизбежно исказили качественные аспекты деятельности, связанные с доверием клиентов и долгосрочными отношениями. Культура, в которой отсутствовал баланс между рыночной эффективностью и человеческими ценностями, создала среду, где этика стала экономически нецелесообразной, а мошенничество — рациональным выбором для индивидуального выживания. Это привело не только к колossalным репутационным потерям и многомиллиардным штрафам, но и к структурному кризису, поставившему под сомнение саму возможность существования бизнес-модели, основанной на подобном культурном фундаменте.

Рассмотрим теперь скандал «Дизельгейт» в компании Volkswagen. Публичная позиция Volkswagen в предшествующие скандалу годы формировалась вокруг миссии экологического лидерства. В 2011 году компания запустила глобальную рекламную кампанию «Think Blue», посвященную «самым чистым в истории дизельным двигателям». В контексте публичных заявлений, относящихся примерно к 2013 году, бывший руководитель компании (Мартин Винтеркорн) часто подчеркивал стратегическую цель: предоставлять потребителям передовые технологические решения, которые гармонично сочетают высокую производительность с минимальным экологическим воздействием. Он утверждал, что его компания стремится стать лидером, устанавливая новые стандарты в области устойчивой мобильности и экологичности. Эти заявления создавали образ компании, чья миссия заключалась в гармонизации технологического прогресса и экологической ответственности.

Парадоксальным образом именно технологическое превосходство стало инструментом девальвации этой миссии. Расследование 2015 года показало, что с 2009 года инженеры Volkswagen разрабатывали сложное программное обеспечение, способное распознавать условия лабораторных испытаний по различным параметрам, включая положение рулевого колеса, скорость движения и атмосферное давление [6]. При обнаружении тестового режима активировались все системы очистки выхлопа, тогда в реальных дорожных условиях эффективность очистки снижалась на 95%. Техническая сложность этой системы, требовавшая координации работы десятков инженеров, исключает версию о случайном нарушении.

Особенно показательной стала реакция компании на первые обвинения. В 2014 году, получив предварительные данные Международного совета по чистому транспорту о расхождениях в показателях выбросов, Volkswagen инициировал серию собственных проверок. Все тесты проводились в контролируемых условиях, где программное обеспечение автомобилей работало в экологическом режиме. Руководство компании выпустило официальное заявление, утверждавшее: «Наши автомобили соответствуют всем нормам выбросов. Предположения о манипуляциях технически невозможны». Такая

позиция сохранялась вплоть до сентября 2015 года, когда Агентство по охране окружающей среды США представило неопровергимые доказательства работы «защитного устройства» в реальных дорожных условиях.

Масштаб последствий — штрафы в 30 миллиардов евро, отзыв 11 миллионов автомобилей и многолетний репутационный ущерб — демонстрирует фундаментальную проблему организационной культуры. Главной причиной скандала стало системное вытеснение декларируемой миссии экологического лидерства в пользу сиюминутных рыночных интересов.

Многократные отрицания обвинений и проведение проверок исключительно в контролируемых условиях демонстрируют глубину этого организационного кризиса. Компания предпочла защищать созданный фасад, а не проводить реальные внутренние реформы. В результате, когда обман был документально подтвержден, Volkswagen не только понес колоссальные финансовые потери, но и полностью дискредитировал свои принципы. Так, провозглашенные принципы устойчивого развития и технологической ответственности, столь ярко отраженные в кампании «Think Blue» и публичных заявлениях руководства, оказались тактическим инструментом для завоевания потребительского доверия. Миссия экологического лидерства использовалась как маркетинговый фасад, в то время как реальные операционные процессы были направлены на достижение рыночного превосходства через системный обман.

Этот кейс иллюстрирует, как технологическая изощренность может не служить реализации миссии, а становиться инструментом её имитации, создавая разрыв между публичными обязательствами и внутренними практиками, который в конечном итоге приводит к институциональному кризису.

Проблема разрыва между декларацией и реальной практикой не является изобретением современности. Её истоки можно проследить на примере катастрофы «Титаника» в 1912 году. Хотя в ту эпоху не существовало сформулированных концепций корпоративной миссии, этот случай наглядно демонстрирует работу «прото-фасада». Речь идет не о сознательном маркетинговом обмане, а о ситуации, когда публичный образ технологического совершенства — легенда о «непотопляемости» — стал настолько доминирующим, что подменил собой объективную оценку рисков. Анализ решений руководства судоходной компании White Star Line показывает, как сложившийся имидж начал определять операционные процедуры, вытесняя базовые требования безопасности. Таким образом, «Титаник» остается не просто исторической трагедией, а универсальным примером того, как созданный образ может возобладать над сущностью, что в конечном итоге приводит к катастрофическим последствиям.

Катастрофа лайнера «Титаник» представляет собой поучительный пример того, как созданный медийный образ может подменить собой подлинные приоритеты в управлении организацией. Анализ документов и свидетельств позволяет выявить системное противоречие между декларируемыми характеристиками судна как «непотопляемого» и реальными управленческими решениями, которые последовательно подрывали эту претензию на исключительную безопасность.

Согласно материалам британской следственной комиссии 1912 года, судно было оснащено 20 спасательными шлюпками общей вместимостью 1178 человек при полной пассажировместимости 3300 человек [2]. Это соответствовало устаревшим нормам Британского торгового флота 1894 года, которые требовали наличие шлюпок вместимостью 962 человека для судов водоизмещением более 10000 тонн. Примечательно, что конструкторы изначально предусмотрели места для установки дополнительных 48 шлюпок, но руководство компании White Star Line отвергло это предложение, сославшись на соображения экономии пространства и сохранения эстетического вида палуб. Данное решение демонстрирует приоритет коммерческих и эстетических соображений над базовыми требованиями безопасности.

Анализ судовой документации показывает систематическое игнорирование операционных рисков. Радисты «Титаника» приняли **несколько** ледовых предупреждений 14 апреля 1912 года, включая сообщения, прямо указывающие на ледовое поле по курсу. Критическое предупреждение от парохода «Месаба», переданное в 21:40, содержало информацию о «трех крупных айсбергах» в непосредственной близости от позиции «Титаника». Несмотря на это, старший помощник капитана Герберт Питман в своих показаниях комиссии признал, что эти сообщения не привели к изменению режима навигации.

Решение о поддержании скорости 22,5 узлов в зоне известной ледовой опасности было документально зафиксировано в судовом журнале. Капитан Эдвард Смит в своем последнем докладе владельцам компании от 10 апреля 1912 года подчеркивал необходимость «демонстрации ходовых качеств судна». Согласно протоколам допросов, второй офицер Чарльз Лайтоллер подтвердил, что снижение скорости в ледовых полях не было стандартной практикой компании, поскольку это могло привести к нарушению графика трансатлантических рейсов. Эти свидетельства указывают на то, что поддержание репутационного нарратива о надежности и скорости имело приоритет над мерами предосторожности.

Организационная культура компании проявлялась и в распределении ресурсов безопасности. Из 44 проведенных учений по шлюпочной тревоге только 4 включали тренировку по заполнению шлюпок. Команда не прошла адекватной подготовки по экстренной эвакуации, что свидетельствует о системном пренебрежении реальными рисками в пользу поддержания репутационного имиджа.

Эти документально подтвержденные факты демонстрируют, как организационная культура, ориентированная на создание имиджа технологического совершенства, привела к системному подавлению механизмов управления рисками. Формальное соблюдение устаревших нормативов и игнорирование оперативных предупреждений стали следствием глубинных установок, ставивших коммерческие и репутационные аспекты выше безопасности. Случай «Титаника» иллюстрирует классический паттерн «миссии-фасада», где публично провозглашаемые качества систематически опровергаются операционными решениями, что в конечном итоге приводит к катастрофическим последствиям.

Рассмотренные случаи системного разрыва между декларируемой миссией и реальной практикой позволяют перейти к анализу организаций, где ценности стали действенным операционным механизмом. Кризис с «Тайленолом» 1982 года представляет собой эталонный пример организационной культуры, в которой миссия сохраняет приоритет даже при отсутствии прямой вины компании. В отличие от рассмотренных ранее кейсов, где нарушения были системными и внутренними, угроза для Johnson & Johnson имела внешний характер — неизвестный преступник осуществлял подмену таблеток в уже готовой продукции, находящейся на полках аптек. Компания могла ограничиться локальным отзывом в штате Иллинойс и сотрудничеством с правоохранительными органами, переложив ответственность на третьих лиц. Однако организационная культура, основанная на «Кредо» 1943 года — документе, где здоровье пациентов объявлялось высшим приоритетом, — не позволила выбрать полумеры.

Руководство компании в экстренном порядке приняло решение о полном отзыве 31 миллиона упаковок «Тайленола» со всей территории США. Этот шаг привел к немедленным убыткам в 100 миллионов долларов и обрушил 37% рыночной доли бренда [11]. Действие было беспрецедентным для фармацевтической индустрии и не диктовалось существовавшими правовыми требованиями. Более того, компания не ограничилась тактическими мерами. Понимая, что миссия обеспечения безопасности потребителей требует превентивных решений, Johnson & Johnson в рекордные сроки разработала и внедрила инновационную тройную систему защиты упаковки, включавшую защитную мембрану, термоусадочный пленочный воротник и предупреждающую надпись. Это решение, потребовавшее дополнительных многомиллионных инвестиций, стало новым

отраслевым стандартом, изменившим подход к безопасности потребительских товаров во всем мире.

Таким образом, данный кейс демонстрирует принципиальное отличие миссии-ДНК от миссии-фасада. Культура Johnson & Johnson проявилась в готовности нести ответственность за продукт на всех этапах его жизненного цикла, даже когда юридическая ответственность отсутствовала. Финансовые потери и операционные сложности были сознательно приняты как цена верности принципам «Кредо». В результате, вопреки прогнозам о гибели бренда, компания не только восстановила доверие и 70% рынка в течение года, но и укрепила репутацию, которая остается активом и сегодня. Этот пример доказывает, что подлинная организационная культура измеряется не отсутствием кризисов, а готовностью действовать в соответствии с ценностями даже при максимальных издержках.

Организационная культура компании Patagonia демонстрирует уникальный пример интеграции миссии в стратегические и операционные решения. В отличие от рассмотренных ранее компаний, где экологические принципы часто оставались декларацией, Patagonia построила бизнес-модель, в которой экологическая миссия является первичным стратегическим ориентиром, определяющим все ключевые управляемые решения — даже те, что напрямую противоречат традиционной логике максимизации прибыли. Компания Patagonia представляет собой уникальный пример радикальной интеграции экологической миссии в бизнес-модель. В отличие от традиционного подхода, где принципы часто рассматриваются как ограничитель прибыли, Patagonia демонстрирует их переосмысление в качестве источника стратегических инноваций. Парадоксальные с точки зрения обычной логики шаги — такие как кампания «Не покупайте эту куртку» — на деле оказываются последовательной реализацией философии ответственного потребления. Такой подход не ослабляет, а усиливает компанию, формируя уникальное ценностное предложение и исключительную лояльность клиентов. Несмотря на то, что частная структура Patagonia облегчает подобные решения, сама её бизнес-модель, превращающая этические принципы в ключевое конкурентное преимущество, служит универсальным доказательством того, что ценности могут быть двигателем прибыли для компании любой формы собственности.

Основой этой интеграции стало последовательное подчинение коммерческой деятельности экологическим принципам. Ярким примером такой стратегии стала кампания 2011 года «Не покупайте эту куртку», где компания сознательно ограничивала потребление своих же товаров, разъясняя их экологический след. Этот парадоксальный с точки зрения прибыли шаг был логичным следствием миссии по сокращению избыточного потребления. Дальнейшим развитием этого подхода стало юридическое закрепление приоритета миссии над прибылью — в 2022 году основатель Ивон Шуинар передал права на компанию специальному трасту, чьей единственной целью является финансирование экологических инициатив.

Операционная деятельность компании последовательно реализует заявленные принципы. Внутренняя политика характеризуется значительной автономией сотрудников, гибким графиком, позволяющим совмещать работу с альпинизмом или серфингом, а также программами поддержки персонала во время вынужденных простоев. Кадровая политика отражает принцип уважения к людям как неотъемлемую часть общей миссии компании. Решения, кажущиеся экономически неоптимальными, становятся оправданными при оценке через призму верности корпоративным ценностям. Руководство, окружающее Шуинара, известно тем, что принимает решения в соответствии с корпоративной миссией, даже если это требует финансовых жертв. Наиболее яркое проявление этого подхода наблюдалось во время пандемии COVID-19. Столкнувшись с этическим конфликтом между приоритетом продаж и здоровьем сотрудников, Patagonia быстро и упреждающе приняла решение временно закрыть все магазины, офисы и другие операции. Компания даже приостановила онлайн-заказы на целый месяц несмотря на то, что конкуренты активно

продвигали электронную коммерцию. Генеральный директор публично заявил, что безопасность сотрудников и окружающих сообществ является главным приоритетом. Это решение стало мощным сигналом для персонала: здоровье и безопасность важнее прибыли [9]. В течение этого периода всем сотрудникам выплачивалась регулярная заработка, а для тех, кто работал на складах после возобновления онлайн-продаж, были немедленно внедрены строгие протоколы безопасности (маски, перчатки, поэтапные смены, дезинфекция). Такой подход доказывает, что стремление Patagonia ставить сотрудников на первое место является не лозунгом, а немедленно активируемым операционным приоритетом.

Организационная культура Toyota представляет собой системный пример интеграции провозглашенных принципов в операционные процессы. В отличие от компаний, где миссия остается областью стратегического позиционирования, Toyota демонстрирует, как ценности становятся практическим инструментом управления. Основу этой культуры составляют два взаимосвязанных принципа: «непрерывное совершенствование» (кайдзен) и «уважение к людям», которые находят конкретное воплощение в производственной системе.

Практическая реализация этих принципов осуществляется через четкие механизмы. Система «Андон» предоставляет каждому сотруднику право и обязанность остановить производственную линию при обнаружении дефекта, что материализует принцип уважения к профессиональному мнению персонала. Методология «Гемба» (место создания ценности) требует решения проблем непосредственно на производственном участке, а не в кабинетах руководства. Процесс «5 почему» обеспечивает глубинный анализ причин возникновения проблем, предотвращая их повторное появление. Эти инструменты создают систему, где выявление недостатков поощряется, а не наказывается.

Кризис 2009-2010 годов, связанный с массовыми отзывами автомобилей, стал проверкой устойчивости организационной культуры Toyota [1]. Компания под руководством Акио Тойоды не ограничилась техническими мерами, а публично признала системные просчеты в контроле качества и чрезмерно быстром расширении производства [7]. Это признание, приведшее к приостановке выпуска моделей и значительным финансовым потерям, доказало приоритет качества над коммерческими интересами. Последовательные действия по устранению недостатков подтвердили, что принципы Toyota Way являются не просто декларацией, а реальным ориентиром в кризисных ситуациях.

Долгосрочная эффективность данной модели проявляется в способности компании сохранять лидерство в качестве на протяжении десятилетий. Организационная культура Toyota трансформирует традиционную иерархию из инструмента контроля в систему распространения знаний и коллективной ответственности. Каждый сотрудник становится не просто исполнителем, а активным участником процесса совершенствования, что создает устойчивую основу для непрерывного развития.

Таким образом, Toyota демонстрирует, что подлинная интеграция миссии в операционную деятельность требует создания конкретных механизмов, позволяющих сотрудникам всех уровней действовать в соответствии с провозглашенными ценностями. Именно эта способность превращать принципы в практические процедуры отличает организацию с миссией-ДНК от компаний с миссией-фасадом, обеспечивая долгосрочную устойчивость и конкурентное преимущество.

Главный вывод из исследования прост: чтобы ценности компании работали, недостаточно их красиво написать. Нужно встроить их в саму ткань ежедневной работы. Нужны простые и понятные механизмы, которые превратят слова в реальные поступки и решения.

Один из таких рабочих инструментов — это создание специальной группы для проверки важных решений. Её можно назвать, например, «Группой сомнений». Её задача — перед запуском большого проекта сознательно искать в нём слабые места и риски. Не только технические или финансовые, но и этические. Участники этой группы — сотрудники

из разных отделов — получают официальное право задавать неудобные вопросы: «А не обманываем ли мы клиентов?», «А к каким негативным последствиям это может привести?», «А что пойдет не так, если наши исходные предположения окажутся ошибочными?». Это не вредительство, а страховка от крупных ошибок. Чтобы такой группе не мешали, её работа должна быть защищена от давления со стороны начальства, например, её отчеты могут идти напрямую совету директоров.

Но одной проверки стратегии мало. Самый сильный сигнал для сотрудника — это система оплаты его труда. Если деньги платят только за голые цифры, то все разговоры о ценностях останутся просто разговорами. История Wells Fargo — яркое тому доказательство. Поэтому нужна такая система мотивации, которая материально поощряет поведение, соответствующее ценностям компании.

Представьте, что значительная часть премии сотрудника — скажем, 20% — зависит не от выполнения плана, а от того, как он себя вел. Причем оценка делится поровну: половину баллов выставляют коллеги по команде, а другую половину — непосредственный начальник. Такой подход не позволяет начальнику единолично решать судьбу премии по личным предпочтениям. И в то же время, не позволяет сотруднику просто «нравиться» коллегам, не выполняя своих прямых обязанностей.

Конечно, чтобы это работало, нужно четко определить, что такое «хорошее поведение» в вашей компании. Это не должно быть что-то размытое. Конкретные примеры: помогает ли сотрудник новичкам, честно ли признает свои ошибки, предлагает ли идеи по улучшению атмосферы в коллективе, отстаивает ли интересы клиента в ущерб сиюминутной выгоде. Когда эти правила понятны всем, оценка становится справедливой.

Сочетание этих двух практик — «Группы сомнений» для проверки стратегии и «ценностной премии» для ежедневной работы — создает прочный фундамент. Первая практика смотрит вперед и предотвращает крупные провалы. Вторая — обеспечивает правильное поведение каждого сотрудника здесь и сейчас. Вместе они превращают миссию из красивого плаката в стене в реальные правила игры. Компании, которые смогут это сделать, получат не просто лозунг, а мощный инструмент для долгосрочного и устойчивого успеха. Их ценности станут не тем, что они говорят, а тем, что они делают каждый день.

Список источников

1. Алексеев А. Неконтролируемое ускорение / А. Алексеев, А. Губский // Ведомости. — 2010. — 22 марта. — URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2010/03/22/nekontroliruemoe-uskorenie>
2. Губачек М. Титаник / М. Губачек. — Минск : Попурри, 1998. — 416 с.
3. Лайкер Дж., Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Джейфри Лайкер, Майкл Хосеус ; Сокр. пер. с англ. — Альпина Паблишерз, 2011. — 354 с. — (Модели менеджмента ведущих корпораций)
4. Arnold C. Former Wells Fargo Employees Describe Toxic Sales Culture, Even At HQ / C. Arnold // NPR. — 2016. — 4 October. — URL: <https://www.npr.org/2016/10/04/496508361/former-wells-fargo-employees-describe-toxic-sales-culture-even-at-hq>
5. Arnold C. Workers Say Wells Fargo Unfairly Scarred Their Careers / C. Arnold // NPR. — 2016. — 21 October. — URL: <https://www.npr.org/2016/10/21/498804659/former-wells-fargo-employees-join-class-action-lawsuit>
6. California Air Resources Board. VW Diesel Vehicles : [official website]. — [б.г.]. — URL: <https://ww2.arb.ca.gov/our-work/topics/vw-diesel-vehicles>
7. Camuffo, A., & Wilhelm, M. (2016). Complementarities and organizational (Mis)fit: a retrospective analysis of the Toyota recall crisis. *Journal of Organization Design*, 5(4), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s41469-016-0006-6>
8. Cowley S. Voices From Wells Fargo: ‘I Thought I Was Having a Heart Attack’ / S. Cowley // The New York Times. — 2016. — 20 October. —

URL: <https://www.nytimes.com/2016/10/21/business/dealbook/voices-from-wells-fargo-i-thought-i-was-having-a-heart-attack.html>

9. From the Outside In: Corporate Social Responsibility at Patagonia // Center for Ethical Organizational Cultures, Auburn University. – [б.г.]. – URL: <http://harbert.auburn.edu>

10. Hotten, R. (2015, December 10). Volkswagen: The scandal explained. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-34324772>

11. Rehak J. Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all // The New York Times. – 2002. – March 23.

12. Wells Fargo: официальный сайт. – URL: <https://www.wellsfargo.com/about/>

Сведения об авторах

Багомедов Магомед Алиевич, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Хасаева Асият Юсупгаджиевна, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Bagomedov Magomed Alievich, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Khasaeva Asiyat Yusupgadzhieva, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia