

УДК 338.242.2

Феномен корпоративной культуры: диагностика состояния и методы изменения*Д-р экон. наук* **Коваленко Б.Б.** kovalenkob@mail.ru;**Семенченко Т.В.** tatyanaaviktorovna1989@mail.ru*Университет ИТМО**191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9*

В статье представлены результаты исследования актуальности и целесообразности диагностики корпоративной культуры и активного применения методов ее изменения на фоне роста зависимости бизнес-организаций от динамики внешней среды. Внимание авторов акцентировано на необходимости прогноза изменений корпоративной культуры и целей менеджмента; следовании предлагаемому алгоритму действий; рекомендуемым подходам к формированию плана реализации изменений в корпоративной культуре и методам оценки результата. Авторы видят связь и взаимодействие изменений в корпоративной культуре и поведении организации. При этом рассматриваются различные варианты сочетания изменений в культуре с изменениями в поведении организаций. Сделан вывод: изменения в культуре необходимы, если существующая культура не способствует изменению поведения организации до состояния, соответствующего целям и задачам достижения желаемого уровня организационной эффективности. Для изменения корпоративной культуры предложены следующие методы: изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджмента; изменение стиля управления кризисом и/или конфликтом; проектирование ролей в программах обучения менеджмента методам организационных изменений; изменение критериев стимулирования; смена акцентов в кадровой политике; смена организационной символики, традиций, норм и правил корпоративного поведения.

Ключевые слова: корпоративная культура, ценности организации, алгоритм диагностики корпоративной культуры, изменения корпоративной культуры, образ компании, организационная культура управления, сопротивление переменам.

The phenomenon of corporate culture: diagnostic status and methods of change*D.Sc.* **Kovalenko B.B.** kovalenkob@mail.ru,**Semenchenko T.V.** tatyanaaviktorovna1989@mail.ru*ITMO University**191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9*

The article presents the results of research relevance and appropriateness of the diagnosis of the corporate culture and the active application of methods of change depending on the background of business organizations from the dynamics of the environment. Attention of the authors focused on a need for change forecast korporatinoi culture and management purposes; follow the proposed algorithm of action; The recommended approach to the formation of the plan implementing the changes in corporate culture and method of assessing results. The authors see the connection and the interaction of changes in corporate culture and behavior of the organization. Here we consider various options for combining culture change with changes in the behavior of organizations. The conclusion: a change in culture is needed if there is a culture does not change the behavior of the organization to the state corresponding to the goals and objectives to achieve the desired level of organizational effectiveness. To change the corporate culture suggest the following method: change the objects and subjects of management attention; Changing the style of crisis management and / or conflict; designing roles in training programs management techniques of organizational change; change the criteria incentives; change of emphasis in personnel policy; change of organizational symbols, traditions, norms and rules of corporate behavior.

Keywords: corporate culture, organizational values, diagnostic algorithm of corporate culture, corporate culture change, the image of the company, management of organizational culture, resistance to change.

Явления и процессы глобального масштаба за относительно короткое время внесли существенные изменения в мировой экономической порядок. На фоне глобальных изменений возрастает влияние факторов внешней среды на поведение организаций, мотивируя менеджмент к активным действиям по изменению и адаптации к новым условиям [1,2, 3]. Параллельно у людей меняются жизненные ценности. Наряду с традиционными ценностями (выживание и безопасность), все более популярны ценности самовыражения (толерантность, защита природы, самопознание). В жизни людей, такие изменения объективно ведут к росту социальной мобильности, интенсивному развитию личности и ее активному участию в развитии социума.

Результатом изменений в жизни и ценностях людей становится постепенная трансформация нашего представления об организациях и подходах к оценке факторов, которые лежат в основе эффективности их функционирования. Наряду с экономическими, организационными и иными факторами, определяющими успех деятельности организации, все очевиднее становится растущая роль организационной (корпоративной) культуры. Поэтому все более пристальное внимание научной общественности к исследованию феномена корпоративной культуры и оценке его влияния на поведение и результаты деятельности организации становится вполне закономерным, а не случайным [4, 5].

Рост значения корпоративной культуры для развития организаций объективно ведет к необходимости решения весьма насущной научной проблемы: исследования и диагностики влияния культурного аспекта деятельности организации на ее поведение в экономической среде и обоснование выбора наиболее эффективных методов изменения совокупности ценностей, присущих членам конкретной организации. В процессе решения этой проблемы менеджмент получит инструменты адаптации организации к условиям глобального развития бизнес-среды.

Для диагностики корпоративной культуры, менеджменту, соответствуя классическому подходу к организации управления, необходимо, прежде всего, сформулировать цели:

- выявления слабых и сильных сторон корпоративной культуры, ее соответствию реализуемой стратегии;
- формирования модели корпоративной культуры, способствующей реализации стратегии;
- формирования плана по изменению/формированию корпоративной культуры;
- оценки уровня взаимодействия, работы менеджеров компании, системы управления в целом;
- изучения мнений работников о настоящей корпоративной культуре и их индивидуальных ценностей и др.

Для формирования/корректировки корпоративной культуры руководству компании надо четко понимать, что она представляет из себя на сегодняшний момент и как ее нужно изменить, чтобы добиться поставленных целей.

Для диагностики корпоративной культуры можно следовать алгоритму:

1. Проведение интервью с ключевыми сотрудниками организации для выявления стадии развития бизнеса и его дальнейшей стратегии на выбранный период времени, изучения особенностей кадровой и социальной политики, условий и содержания труда и т.д.
2. Анализ имеющихся в компании регламентов и стандартов: Положение об оценке, развитии персонала, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, а также документации, закрепляющей корпоративные стандарты, нормы поведения в компании.
3. Анализ организационной структуры, основных бизнес-процессов, изучение стиля управления и принятия решений руководством, особенностей межфункционального взаимодействия.
4. Диагностика ценностей, культивируемых в организации.
5. Определение типа корпоративной культуры.
6. Определение стадии жизненного цикла компании и связанных с ней особенностей корпоративной культуры.
7. Изучение системы отбора и адаптации новых сотрудников, управления знаниями в компании, обучения и развития персонала, карьерного продвижения на основе кадровой документации.
8. Оценка удовлетворенности персонала, текучести кадров, исследование ценностных ориентаций сотрудников.
9. Изучение корпоративного сайта компании, средств информации, системы внутрифирменных коммуникаций в целом, а также существующих корпоративных мероприятий.

В результате диагностики корпоративной культуры получаем:

I. Отчет, включающий разделы: тип и профиль корпоративной культуры; стратегия, миссия, ценности; стиль и система управления; регламенты, правила, стандарты; кадровая и социальная политика; удовлетворенность персонала; корпоративные мероприятия; социально-психологический климат; субкультуры; внутренний PR и корпоративные СМИ;

II. Рекомендации по развитию корпоративной культуры.

III. План по формированию/изменению корпоративной культуры

Получив отчет с результатами диагностики, менеджмент должен учитывать, что в практической деятельности компаний существуют различные типы изменений корпоративной культуры, в том

числе: обновление (пересмотр) должностных инструкций с точки зрения подчиненности и контактов; изменения в организационной структуре; увольнение рабочих; расширение обязанностей; новая система оплаты труда; переход на другой режим работы; введение новшеств.

Создание корпоративных форм становления и развития организации, использование новых технологий в управлении предполагают изменения в культуре, то есть перестройку отношений, ценностей, эталонов и норм поведения, символов, разделяемых членами организации, а не только способов ведения бизнеса, подчеркивающих индивидуальность компании. По сути, речь идет об изменении духовной атмосферы в новой организационной ситуации. И изменение корпоративной культуры – не просто изменение деятельности и/или смена лозунгов или руководителей. Это принципиально новый образ жизни компании.

Результаты исследований позволяют выделить три возможных варианта сочетаний изменения в поведении и культуре организации.

Первый вариант – изменения в культуре без изменений в поведении. В такой ситуации работники могут изменить одно или несколько убеждений или ценностей, но при этом, они не могут изменить поведение организации.

Второй вариант – изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, группа или даже группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники при этом могут быть против. В зависимости от статуса и влияния первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении.

Третий вариант – изменения происходят в области поведения и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений, когда люди искренне верят и ценят новшества. Постоянность при этом возникает из-за того, что поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым мы относим:

- повышение организационной эффективности и морали;
- фундаментальное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

В процессе исследования, необходимо учитывать, что изменения корпоративной культуры происходят независимо от нашего желания. Корпоративная культура складывается из культурных субстанций, привнесенных разными людьми из других коллективов. Поэтому любой компании нужно уметь диагностировать собственную культуру, постоянно отвечая на следующие вопросы: каких людей привлекает организация, каково их поведение и способы общения в коллективе, на какие ценности они ориентируются, какие правила лежат в основе их профессиональных отношений, где границы дозволенного в профессиональном риске, какой стиль руководства, лидерства принят и т. д.

Для изменения организационной культуры управления возможны предложены следующие методы:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- проектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

При этом подготовительный этап изменений включает: осознание необходимости изменения; определение уровней, на которых происходит изменение (индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный), и вероятной степени сложности, с которой будет связана реализация изменения; определение расстановки сил, способствующих и сдерживающих организационные изменения; определение вероятной степени сопротивления, возможных причин такого сопротивления и способов преодоления его; выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Пройдя подготовительную стадию, можно перейти к процессу подготовки программы изменения и оценить, насколько успешно удалось осуществить данный процесс.

На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления, а также в умении заставить людей принять новый образ мыслей, необходимый для

осуществления изменения. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения, что требует тщательного планирования. Задача предпоследнего этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на третьем этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, то есть необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его и оно стало частью культуры организации. Именно на третьем этапе новаторство подвергается наибольшему риску. Последним этапом программы по осуществлению изменения является оценка. Оценивать очень трудно. Однако если цели тщательно определены, а способы их достижения четко описаны, то оценка возможна, хотя сделать ее и нелегко.

Изменение представляет для менеджеров чрезвычайную важность. Оно является основным элементом деятельности каждого руководителя. Менеджер должен уметь управлять изменениями [6]. Эффективный менеджер — это тот человек, который способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который способен заставить любого заинтересованного человека почувствовать, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему. Если вы занимаете активную, а не пассивную позицию по отношению к изменениям, то получите положительную, а не отрицательную реакцию [7].

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением таким изменениям. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию.

Для менеджеров, занятых решением многих проблем, введение изменения может привести к удвоению рабочей нагрузки. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений дает возможность для творчества. В процессе изменений можно многому научиться.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически и связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре может обнаружиться в течение периода от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно. Рассмотрим возможные сочетания изменений в поведении и культуре организации.

Большинство попыток изменить корпоративную культуру оканчиваются неудачей, однако руководители многих организаций вновь предпринимают такие попытки, поскольку культура не является нейтральной по отношению к результатам. Существуют культуры, способствующие достижению целей организации в определенных условиях, и, наоборот, препятствующие этому. Трансформация организационных культур занимает многие годы и даже десятилетия.

Изменение организационной культуры происходит под воздействием первичных и вторичных факторов. К первичным относят факторы, связанные с особенностями организационного поведения самих менеджеров и выполняемых ими обязанностей. К этим факторам нами отнесены следующие:

1. Стратегические направления и решения наиболее значимых проблем постепенно формируют перечень норм организационного поведения в компании.
2. Поведение в критических ситуациях отчетливо проявляют истинные приоритеты менеджеров и формируют ценностные ориентации работников.
3. Отношение к работе самих руководителей определяет эталон организационного поведения для всего персонала.
4. Система поощрений и наказаний также находит отражение в формировании системы ценностей организации.
5. Критерии отбора и продвижения персонала аккумулируют в организации носителей определенного типа культуры.

К вторичным факторам, отражающим организационную культуру, нами отнесены: структура организации, система передачи информации и организационные процедуры, внешний и внутренний дизайн и оформление офисных помещений, мифы и истории о важных событиях в организации и ее героях, а также формализованное представление философии управления и смысла существования организации.

Помимо перечисленных факторов, на изменение организационной культуры также оказывают воздействие деловая среда в целом и отрасли в частности, образцы национальной культуры и личность лидера или основателя компании, его воздействие.

Результаты исследований позволяют сделать вывод о том, что изменение организационной культуры представляет собой довольно сложную задачу и совершается в течение длительного периода времени. В рамках решения данной проблемы можно выделить два подхода. Первый – подчеркивает относительную автономность и независимость корпоративной культуры от национальной культуры. Второй –

отстаивает взаимобусловленность двух видов культур, но подчеркивает доминирующую роль национальной культуры в этом континууме.

Право осуществлять те или иные изменения в культуре организации зависит прежде всего от финансовых последствий и риска, с которым оно связано. Политика и цели руководства организации должны быть направлены в первую очередь на сохранение компании и получение прибыли.

Основой управления процессом изменения культуры является точное представление руководством того, что могут и хотят сотрудники. Это должно достигаться регулярными беседами по вопросам выполнения служебных обязанностей. Цели, суть и политика изменений должны быть хорошо продуманы и доведены до сведения всех участников. Основными характеристиками программного планирования изменения культуры организации являются:

- комплексная постановка целей;
- сжатый период времени и ограниченный объем;
- одноразовый характер;
- различные функции;
- ответственность и компетентность.

Менеджеры (Правление, Исполнительная дирекция, аппарат Генерального директора или Президента компании) должны своевременно информировать учредителей (Собрание акционеров, Совет директоров) о достигнутых результатах. При разработке наиболее важных мероприятий следует до их объявления проводить обсуждение тактики на уровне исполнительного менеджмента организации.

Цель изменений заключается в поиске, определении, интерпретации, формулировке реально приемлемых решений. При наличии целей их можно использовать в качестве ориентиров для составления планов. План делится на фазы, этапы и контрольные точки. Для каждого раздела плана разрабатываются действия по времени, средства достижения целей и сроки исполнения.

Организация процесса изменения культуры должна происходить в установленных рамках, определенных стратегической целью. Для управления изменениями на каждом направлении необходимо назначить руководителя, который по своим знаниям, способностям, опыту и авторитету в состоянии обеспечить достижение поставленных целей в указанные сроки с помощью выделенных средств.

Для координации действий и контроля за ходом осуществления изменений в культуре организации рекомендуется создать определенную структуру. Организационную структуру процесса изменений должны составлять комиссия по управлению, проектные и рабочие группы.

Организационная структура, созданная с целью реализации изменений в культуре, не является основной частью организационной структуры компании. Привлеченные к этому сотрудники отводят на решение поставленных задач либо все свое рабочее время, либо часть его.

Для работы над изменениями необходимо сформировать рабочие группы, у которых должен быть детально разработанный план на исполнительском уровне. Важной задачей при проведении изменений является подбор состава рабочей группы, состоящей из специалистов различных отделов и секторов, которые хотят и могут творчески работать в сжатых временных рамках. Назначение этих специалистов должно осуществляться после беседы с их начальником.

Работа группы над осуществлением изменений способно вызвать сопротивление среди персонала организации, у которого могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут стать:

- противоположность интересов;
- нетерпимость в отношении перемен;
- отсутствие доверия.

Фундаментом проводимых изменений должно быть участие высшего руководства. Именно позиция дирекции может определить успех или неудачу проводимых изменений. Все их усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели по выходу из кризисного состояния.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т.д. Это свидетельствует о том, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется, чтобы она твердо отстаивала принятые решения, успешно преодолевала сопротивление и руководила процессом перемен. Если руководство предприятия вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление или противоречит собственным планам, то оно может резко прекратить работу над проектом.

Нужно иметь в виду, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, если изменения оказываются не в их пользу, или когда они могут лишиться своих рабочих мест.

До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Важное условие – регулярное общение дирекции с сотрудниками и предоставление ими информации о ходе перемен. Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к трудно оцениваемым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру организации, необходимо проводить сравнение с другими организациями, которые уже осуществили подобные изменения. Проектная и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно работать.

Для успешной реализации запланированного изменения организационной культуры предлагаются следующие рекомендации.

1. Создание аппарата руководителей с полномочиями, достаточными для принятия решений, способных действовать энергично и целеустремленно.
2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.
3. Оценка предполагаемой экономии.
4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений (обучение желательно провести еще до начала реализации проекта).
5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений.
6. Забота о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.
7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.
8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем предоставления достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).
9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сетей с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации.
10. Постоянный контроль над узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.
11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).
12. Коррекция графика выполнения работ. Проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.
13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в организационной культуре управления.

Перечисленные рекомендации по планированию изменений культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, производить более качественную продукцию и добиваться более высоких прибылей.

Ключевым моментом диагностики и изменения организационной культуры являются ценности. В рамках деятельности организации выделяют личностные и организационные ценности. Организационные ценности подразумевают принципы, заложенные в миссии и видении компании, которыми руководствуется организация при взаимодействии с внешней средой и работе с сотрудниками. На формирование организационных ценностей оказывают влияние:

- социальные и культурные нормы, сложившиеся в обществе, то есть ценности, привносимые извне;
- ценности ключевых сотрудников, ответственных за принятие решений (чаще всего это руководители организации);
- ценности суборганизаций – формальных подразделений (отдел продаж, финансов, информационных технологий и т. д.).

Проблемы изменения корпоративной культуры. Культура, в рамках которой организация на протяжении многих лет реализовывала свою стратегию, всегда является основным источником сопротивления реализации новой стратегии. Если параллельно с действиями по реализации новой стратегии культура не подтягивается в том же направлении, в борьбе между стратегией и культурой в подавляющем большинстве случаев культура побеждает. Именно по этой причине с таким трудом осуществляются организационные изменения и так часто планы перемен остаются нереализованными.

Работа по созданию новых ценностей, традиций и ритуалов может быть начата только тогда, когда подготовлен практический план ликвидации разрыва в ценностях, который может включать подбор новых сотрудников, перемещение внутри организации или увольнение старых сотрудников, определение потребности в тренинговых и обучающих программах, персональный план работы с людьми, для которых конфликт ценностей будет наиболее сильным. Следует остерегаться слишком быстрого введения новых традиций и

ритуалов, поскольку людям, испытывающим конфликт ценностей, это может показаться фальшивым и вызывать у них негативную реакцию.

При определении последовательности действий необходимо все время помнить о естественной реакции людей на изменения и психологических особенностях разных фаз этой реакции. Действия по изменению культуры будут зависеть от того, в какой мере учитывается мнение сотрудников организации при выборе стратегии. Важно учитывать, разрабатывалась ли стратегия в режиме консультаций с сотрудниками или была навязана руководством в директивной манере. Объем работы по формированию и/или изменению корпоративной культуры, может оказаться весьма значительным по количеству необходимых мероприятий, а содержание работ настолько сложным, что возникает объективная потребность во введении специальных должностных позиций по менеджменту корпоративной культуры и создания соответствующих подразделений в исполнительской дирекции.

Результаты исследования позволяют сделать выводы:

1. Корпоративная культура выполняет важнейшие функции, связанные с процессом осуществления деятельности и развития организации, что активно способствует: обеспечению мобильности организации в конкурентных рыночных условиях хозяйствования; созданию возможности оперативно реагировать на изменения, вызываемые динамикой социально-экономических процессов; формированию среды, в которой создаются компетенции организации.

2. Задачей формирования организационной культуры является приведение системы внешних и внутренних коммуникаций в состояние, позволяющее повысить эффективность организации.

3. Культурный аспект каждой организации уникален, поэтому подходы к изменению корпоративной культуры могут отличаться в зависимости от специфики видов деятельности, отраслевой принадлежности, состояния конкурентного потенциала, перспективной рыночной динамики, способности к самоорганизации, лояльности субъектов внешней среды и комфортности микроклимата для сотрудников организации.

4. Использование предложенных подходов отражает растущее значение корпоративной культуры для развития организаций, способствует созданию инструментария диагностики и изменения корпоративной культуры для адаптации бизнес-организации к условиям глобального развития среды.

Список литературы (References)

1. Inglehart R. 1997. *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
2. Welzel C., Inglehart R., Klingemann H.-D. 2003. *The Theory of Human Development: A Cross-Cultural Analysis*. *European Journal of Political Research*. 42: 341–379.
3. Ценности культуры и модели экономического поведения: Научная монография / Под ред. Н.М. Лебедевой, А.Н. Татарко. – М.: Издательство «Спутник», 2011.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
5. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия и финансы / Пер. с англ. Никифорова А. М.: Издательство Манн, Иванов и Фарбер, 2013. – 224 с.
6. Коваленко Б.Б. Основы менеджмента. Курс лекций в 3-х частях / СПб.: Издательство НИУ ИТМО. 2013. – 251 с.
7. Коваленко Б.Б. Современные проблемы менеджмента. Учебное пособие / СПб.: Издательство НИУ ИТМО. 2013. – 82 с.
8. Сергеева И.Г. Инструменты финансирования компаний малого и среднего бизнеса // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 2.
9. Михалев О.В. Инвестиционные стратегии региональных предприятий // Двадцатые апрельские экономические чтения. Материалы международной научно-практической конференции / Под ред. В.В. Карпова, А.И. Ковалева. Омск, 2014. – С.211-214.