

Корпоративная культура как средство развития потенциала организации

А.В. Бадулина,

кандидат экономических наук, Всероссийская академия внешней торговли, кафедра менеджмента и маркетинга - преподаватель,

В.П. Медведев,

доктор военных наук, профессор, Всероссийская академия внешней торговли, кафедра менеджмента и маркетинга - профессор

УДК 658

ББК 65.290-2

Б-156

Аннотация

В связи с непрерывным усложнением межнациональных связей, ростом числа факторов неопределенности как во внешней, так и во внутренней средах большинства организаций, в особенности, работающих на международном рынке, возрастает необходимость в эффективных инструментах, позволяющих оперативно и целенаправленно развивать потенциал организаций с учетом, влияющей на них совокупности факторов внешней среды. В статье доказано и продемонстрировано на примере опыта ведущих международных организаций, что корпоративная культура может стать одним из таких инструментов при ее целевом, последовательном и системном внедрении.

Ключевые слова: корпоративная культура, потенциал организации, внешняя и внутренняя среда организации, управление рисками, теория управления организацией.

Corporate culture as a means of developing the organization's potential

A. V. Badulina,

*Candidate of Economic Sciences, Russian Foreign Trade Academy,
Department of management and marketing - Lecturer,*

V.P. Medvedev,

*Doctor of Military Sciences, Professor, Russian Academy of Foreign Trade,
Department of Management and Marketing - Professor*

Abstract

Due to continuous complication of international communications, a growing level of uncertainty in the external and internal environment of most organizations, especially organizations operating in international markets, there is a growing need for effective tools that enable organizations to develop their potential rapidly and purposefully, considering a combination of external environment factors. On the example of leading international companies' experience the article proves and demonstrates that a corporate culture could become one of such tools, if its implementation will be targeted, consistent and systemic.

Keywords: corporate culture, organization potential, external and internal environment of the organization, risk management, organizational theory.



Организациям, в частности, теоретическим составляющим их образования, их разнообразию и общности в функциональной деятельности и развития, равно как и значимости различных системообразующих элементов их систем в последние десятилетия было посвящено множество научных работ, как российских, так и зарубежных авторов¹.

В связи с тем фактом, что практические результаты значительно повышаются, если они опираются на теоретически обоснованные принципы формирования объекта, предмета и инструментов исследования, а также на четкие критериальные подходы, целесообразно рассмотреть теоретические составляющие работы сотрудников, общие для организаций любых размеров и целенаправленности функциональной деятельности, в том числе, различных направлений международного бизнеса. Для наглядной иллюстрации общих подходов к выбору предмета, объекта, а также инструментов исследования воспользуемся доказательными составляющими, представленными на рисунке 1.

Объекты и предметы исследования выявляются, определяются и формулируются, исходя из состояния, характера взаимодействия и возможности управления внутренними факторами, в условиях непрерывного взаимодействия множества разнородных факторов внешней и внутренней среды.

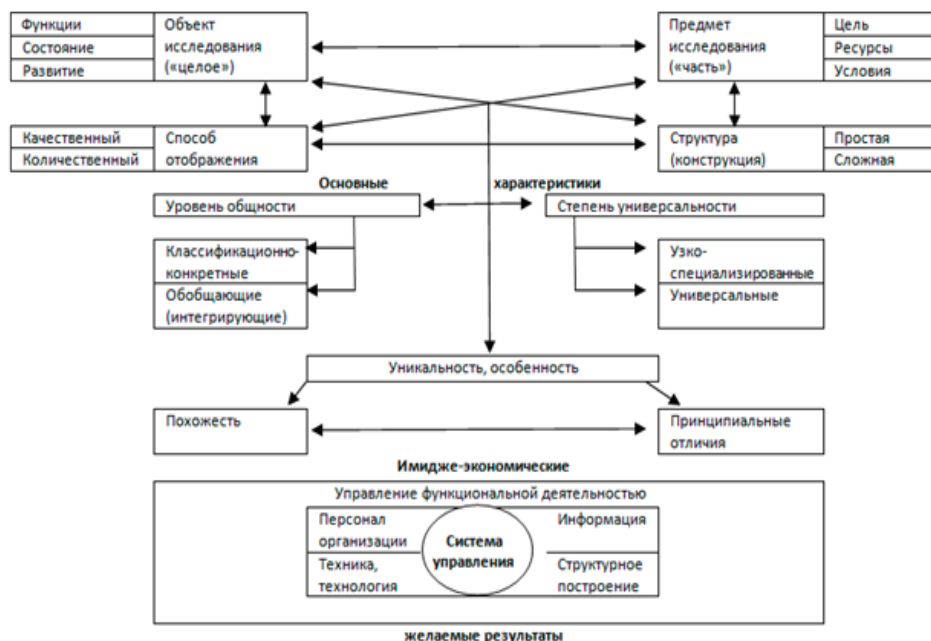
Отличительными особенностями факторов внутренней среды является их управляемость, а также стремление к состоянию определенности, консерватизму, ограниченному количеству. Можно выделить следующие наборы системообразующих факторов внутренней среды: персонал (социальные), целенаправленность деятельности и хозяйственных значений (см. рисунок 2); набор элементов, определяющих характеристические значения потенциала организации ($P_{iогр}$) (см. рисунок 3).

¹ В том числе см.: Семиков В.Л. Теория организации: Анталогия. - М.: Изд-во: Академический проект, Гаудеамус, 2005. – 960 с.; Теория организации: Хрестоматия. Под ред. Клеминой Т.Н. - М.: «Высшая школа менеджмента», 2009 – 573 с.; Логан Дэйв, Кинг Джон, Фишер-Райт Хэли. Лидерство. Как успешные команды формируют великие компании. Перевод с англ. С. Кировой. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 300 с. и др.



Рисунок 1

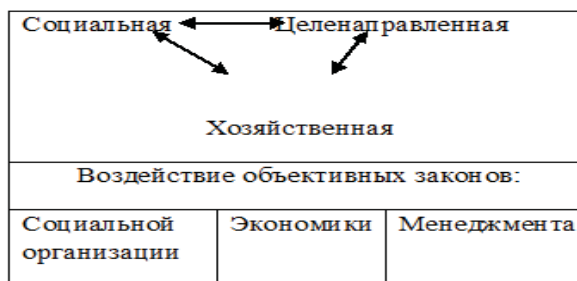
Общие подходы и инструменты исследования



Источник: составлено авторами на основе учебника «Исследование систем управления / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015, сс. 44-63.

Рисунок 2

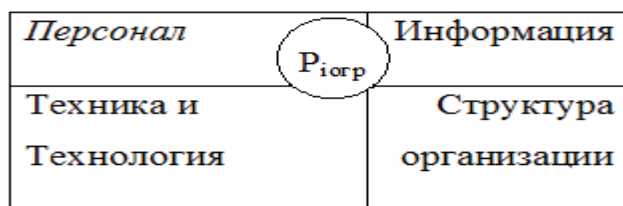
Организация как триединство основных системообразующих элементов



Источник: составлено авторами на основе: Семиков В.Л. Теория организации: Анталогия. - М: Академический проект: Гаудеамус, 2005, с.8-9

Рисунок 3

Основные элементы организации, определяющие ее потенциал (P_{iorg})

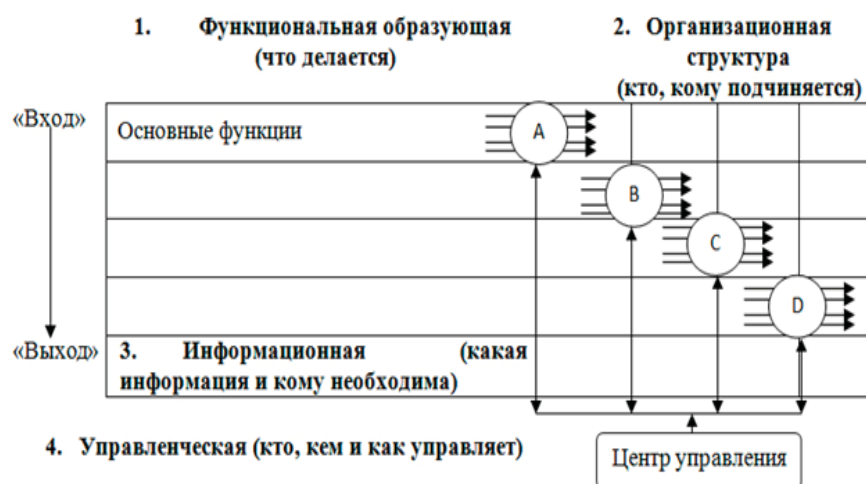


Источник: составлено авторами на основе: Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экономистъ, 2007, с.27-34

Потенциал организации (P_{iorg}) – это значение, позволяющее оценить состояние организации и ее основных подсистем, формирующих структуру построения и управления организацией, рисунок 4.

Рисунок 4

Основные подсистемы структурного построения организации в тождественном соответствии



Источник: составлено авторами на основе: Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации. – М: Магистер, 2009, с. 28-46.



Все перечисленные подходы (рисунок 1, рисунок 2, рисунок 3) характеризуют состояние организации в определенный период времени и в меньшей степени определяют динамически-функциональные значения системы, классическими описаниями которых стали работы Стенли Янга с 1966 года, в частности его труд «Системное управление организацией», вышедший в 1972 году. Естественно, что с конца XX-ого столетия к настоящему времени данные работы были дополнены: были теоретически обоснованы возможности и способы определения количественных значений известных и неизвестных показателей работы организации. Благодаря чему, в настоящее время возможно выполнять количественные расчеты, опираясь на конкретные ценовые показатели известных значений, и с их помощью определять значения неизвестных показателей (см. рисунок 5).

Рисунок 5

Функционирование в координатах (время, качество) с учетом известных и неизвестных показателей



Источник: составлено авторами на основе учебника Стенли Янга «Системное управление организацией» - М: Советское Радио, 1972. сс. 93-127.

Внешняя среда организации отличается высоким уровнем сложности, разнородности, а также неопределенности характера и уровня воздействия на деятельность организации, который значительно повышается в том случае, когда организация участвует в системах международного бизнеса, в которых возрастает роль политико-экономических факторов и протекционных мер воздействия. Примерами могут служить введение рядом государств санкций против России, негативно влияющих на реализацию и поставку российских товаров и услуг на международном рынке.

Наиболее распространенным инструментом анализа совокупности факторов внешней среды, определяющих характер их общего воздействия на организацию ($W_{\text{среды}}$) является PEST-анализ. При его проведении учитываются политические,

экономические, социальные и технико-технологические факторы внешней среды, а также проводится их условное деление на факторы состояния (более стабильно-консервативные и инерционные факторы) и факторы динамики (более интенсивно меняющиеся во времени факторы) (см. таблицу 1).

Таблица 1

Совокупность факторов внешней среды, определяющих характер общего воздействия на организацию ($W_{\text{среды}}$)

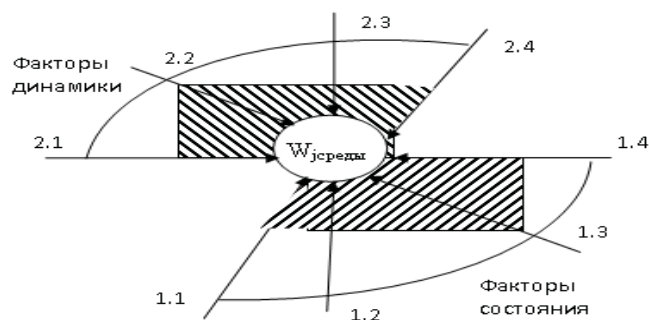
| 1. Факторы состояния | 2. Факторы динамики |
|---|--|
| 1.1. Общая внешняя среда; 1.2. Среда прямого воздействия; 1.3. Среда косвенного воздействия | 2.1. Факторы отдаленного воздействия (ближайшие 5 лет или более); 2.2. Факторы производственного воздействия (технико-технологического и ресурсного характера); 2.3. Операционное окружение (логистические и транспортные системы) |
| 1.4. Международное окружение. | 2.4. Совокупность систем малого бизнеса |

Источник: Составлено авторами на основе: Медведев В.П. Основы менеджмента: в 2-х томах. М.: Дело, 2002, с. 41.

Совокупность факторов внешней среды воздействует на организацию и ее потенциал ($P_{\text{югр}}$) постоянно и одновременно независимо друг от друга, но всегда образуя некоторую суммарную величину ($W_{\text{общ}}$), состоящую из значений специфического воздействия (см. рисунок 6).

Рисунок 6

Совокупность факторов воздействия на организацию, образующих суммарное значение ($W_{\text{общ}}$)



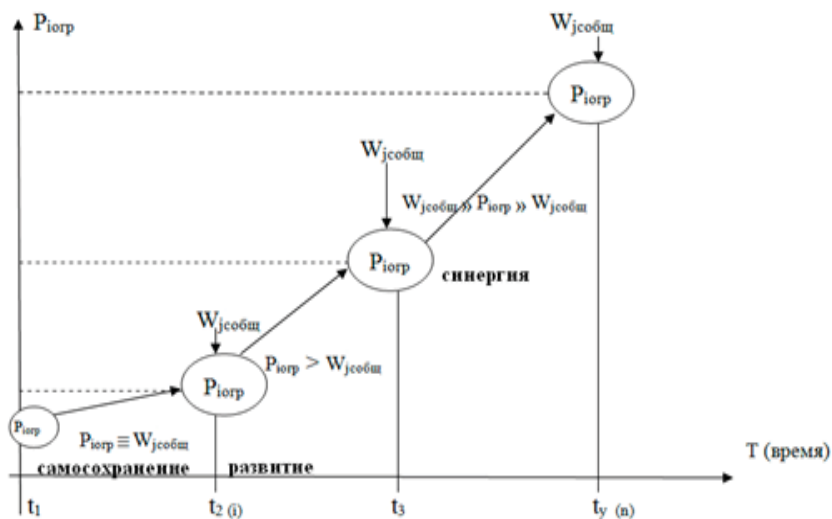
Источник: Составлено авторами на основе таблицы 1.



Характер взаимодействия значения потенциала организации ($P_{\text{югр}}$) и совокупной величиной воздействия внешней среды ($W_{\text{јсобщ}}$) определяет характер поведения организации, подчиняясь объективным основополагающим законам теории организации (см. рисунок 7).

Рисунок 7

Состояние организации при воздействии величины общего потенциала организации $P_{\text{югр}}$ с внешней (совокупной) средой



Источник: составлено авторами, на основе «Теория организации» Медведев В.П., Понуждаев Э.А. / УМК – М: Экономистъ, 2007 г. – сс.56-73.

Какие же инструменты может использовать организация для развития своего потенциала с учетом непрерывного разнонаправленного воздействия внешней (совокупной) среды? Ответом на этот вопрос может стать применение методов целенаправленного формирования корпоративной культуры организации. При этом авторами под корпоративной культурой понимается: определенная базовая модель, принимаемая и разделяемая сотрудниками конкретной организации, на основе которой формируются поведение и убеждения сотрудников, приобретаемые и закрепляемые с течением времени.

В силу того, что каждая организация является социальной и целенаправленной, именно корпоративная культура может стать основным инструментом формирования и развития потенциала отдельных личностей, групп и организации в целом. При этом важнейшим средством обеспечения ее применения с этой целью

должны стать четко сформулированные и прописанные положения существующей, активно развивающейся и проектируемой корпоративной культуры, таким образом, обеспечивая подход «от общего к частному» (обеспечивая воздействие содержания корпоративной культуры на развитие каждого сотрудника и контроль его поведения). При этом социальную составляющую организации следует развивать «от частного к общему» (наполняя, таким образом, содержание корпоративной культуры). Данные положения не являются принципиальной инновацией, но позволяют использовать теоретические положения, представленные выше для наиболее эффективного использования накопленного организацией практического опыта в формировании ее потенциала путем развития корпоративной культуры.

Современные исследования влияния уровня развития корпоративной культуры на качество работы каждого сотрудника, а также всей организации в целом убедительно наличие данной взаимосвязи. Например, Дейв Л., Кинг Дж. и Фишер-Райт Х. в своем труде «Лидерство. Как успешные команды формируют великие компании» доказывают, что корпоративная культура определяет пять уровней развития организации: первый – на грани выживания; второй – изолированность и раздробленность; третий – Дикий – Дикий Запад; четвертый – установление лидерства в племени; пятый – вперед к жизненным рабочим сообществам [4, сс.57-145, 249-263]. Нет необходимости подробно анализировать характеристики всех пяти уровней, тем более подавляющее большинство международных компаний уже давно находится на пятом или четвертом уровнях. Например, исходя из данных, представленных в документе «Концепция и методы развития способностей менеджеров», разработанном японской ассоциацией по торговле с Россией и новыми независимыми государствами (РОТОБО), компания Toyota еще в 90-ые годы успешно использовала методики обучения персонала сразу до четвертого уровня, не только обучая их профессиональным навыкам, но и применяя на практике методы «обучаемого лидерства» и выявления потенциальных лидеров в ходе подготовки исполнителей [3, сс. 33-56].

Каковы же те основные элементы, которые должны быть заложены в корпоративную культуру компании, чтобы она стала рабочим инструментом, позволяющим повысить потенциал организации посредством совершенствования элементов ее внутренней среды (см. рисунок 2), снизить уровень неопределенности и рисков факторов внешней среды (см. таблицу 1) и повысить результативность использования появляющихся у компании возможностей? Обращаясь к современным научным исследованиям, а также практикам ведущих мировых компаний, можно сделать вывод, что такими элементами, в первую очередь, являются самоуправление, целостность и эволюционная цель (см. таблицу 2). Именно они лежат в основе корпоративных культур компаний, которые современными исследователями определяются как «бирюзовые», термин, который был введен в широкий оборот



благодаря труду Фредерик Лалу «Открывая организации будущего». Данный тип компаний, согласно приверженцам данной теории развития организаций, является на данный момент высшей формой развития компании.

Таблица 2

Содержание основных элементов перспективной корпоративной культуры на примере бирюзовых организаций

| Самоуправление (контролируемое) | Целостность | Эволюционная цель |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - В основе организационной структуры - горизонтальные связи; - Гибкие графики работы, возможность выбора рабочего места; - Решения принимаются в командах; - Вместо административного управления – коучинг; - Уход от KPI, работу оценивают члены команды, а в некоторых случаях внешние партнеры. | <ul style="list-style-type: none"> - Единые ценности формируются исходя из личных ценностей сотрудников; - В наборе новых сотрудников участвуют их будущие коллеги; - Высокие требования к уровню безопасности, в том числе, и психологической. | <ul style="list-style-type: none"> - Отказ от Миссии организации, формулируемой сверху; - Цели работы организации формируются ее сотрудниками (например, развитие технологий и защита окружающей среды); - Прибыль воспринимается как побочный продукт достижения «высшей цели». |

Источник: составлено авторами на основе Открывая организации будущего / Фредерик Лалу. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016 – сс 55-82.

Рассмотрим подробнее, каким образом, внедряя данные принципы в корпоративную культуру, компании добиваются положительных имидже-экономических результатов деятельности.

Например, Google Inc, мировой лидер на рынке Интернет поиска, известна своими социальными высокими выплатами, заботой о здоровье сотрудников, удобными и креативными офисами, а также своими глобальными целями. Например, компания декларирует, что ее целью является борьба со старением и сопутствующими заболеваниями, и для ее достижения создает компанию Calico. По результатам за 2016 год Google входит в пятерку лучших работодателей по версии исследовательской компании Glassdoor [15], а в сети широко тиражируется слоган «Google против смерти». Его конкурент за квалифицированные кадры компания Facebook, занимающая второе место в рейтинге, также предлагает своим сотрудникам длительный период обучения, бесплатное питание, большой социальный пакет. Кроме того, по данным исследования, проведенного Джоном Салливаном,

вся компания на сто процентов состоит из команд, где большинство команд небольшие (как правило, около шести человек), но они могут быть больше, до 30. Работа ведется на проектной основе. Инженеры остаются в командах, пока проект не завершен, однако они могут одновременно консультировать несколько команд. [14]. А корпорация Nestlé Purina PetCare, ведущая мировая компания по производству кормов для животных, в подтверждение своих принципов, в основе которых лежит забота о животных, оборудовала часть своих офисов таким образом, чтобы сотрудники могли приходить на работу со своими питомцами [15].

В России описанные выше элементы корпоративной культуры, также все чаще внедряются в организациях. Более 3000 сотрудников «Вымпелкома» в 36 городах перешли на удаленный режим, а к концу 2017 г. таких будет около 4500. На реорганизацию офисного пространства компания намерена потратить около 100 млн руб. [13] Данные изменения преследуют сразу две цели: привлечь талантливых сотрудников поколения Z (одной из ключевых характеристик которого является стремление к свободе, в том числе в организации своего рабочего места и времени). Кроме того, компания прогнозирует, что данные меры позволят сократить и оптимизировать используемые арендуемые площади, с целью поддержания амбициозной цели компании достигнуть 1 млрд долл. свободного денежного потока к 2018 г. [13]. Пожалуй, наиболее ярким примером формирующейся российской бирюзовой организации является Сбербанк России: в организации начался переход от КРП и других финансовых показателей оценки к оценке удовлетворенности клиентов – именно это теперь является главной корпоративной ценностью. Все больше задач различной сложности решаются на уровне коллектива, а также выполняется постепенный переход от отношений начальник/подчиненный к отношениям коучер/сотрудник [12].

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что успешное внедрение элементов корпоративной культуры, представленных в таблице 2, позволяет повысить потенциал организации и снизить влияние на нее рисков внешней и внутренней среды. Продемонстрируем данное положение на примере бизнес-рисков, вошедших в Топ-10, согласно данным ежегодного выпуска «Барометр рисков», публикуемого компаний Allianz по результатам опроса более 1200 экспертов из 55 стран мира [16] (см. таблицу 3).

Таблица 3

Влияние элементов внутренней среды на потенциал организации и характер воздействия факторов внешней среды

| Основные риски современных организаций | Влияние элементов корпоративной культуры на степень прогнозируемого негативного влияния рисков |
|--|--|
| Перерыв в производстве | Снижение текучки кадров, борьба с дефицитом кадров, открытые и честные отношения с поставщиками, повышение уровня технической грамотности и ответственности работников |



| Основные риски современных организаций | Влияние элементов корпоративной культуры на степень прогнозируемого негативного влияния рисков |
|---|--|
| Рыночные изменения (волатильность, ужесточение конкуренции, стагнация) / Макроэкономические изменения (рост цен на товары, инфляция/дефляция) / Изменения в законодательстве и регулировании (экономические санкции, протекционизм) | Повышение конкурентоспособности, благодаря слаженной командной работе, оперативный отклик на возможности и угрозы внешней среды, благодаря вовлеченности сотрудников и их управленческой грамотности и ответственности. В ряде случаев перевод сотрудников в другие подразделения, благодаря формированию у них соответствующих качеств, а также снижение психологической напряженности персонала. |
| Киберинциденты (киберпреступления, утечка данных, сбои IT) | Повышение уровня информационной безопасности, благодаря лояльности персонал и его высокому уровню образования и ответственности |
| Стихийные бедствия (гроза, наводнение, землетрясение) / Пожар, взрыв / Политические риски (война, терроризм, беспорядки) | Снижение психологической напряженности сотрудников, обеспечение помощи пострадавшим подразделениям и/или регионам в рамках программ социальной помощи. |
| Потеря репутации и стоимости бренда | Повышение уровней этики и морали среди персонала, обеспечение понимания всеми сотрудниками личной ответственности за результаты предприятия. |
| Новые технологии (нанотехнологии, 3Д-печать, искусственный интеллект, дроны) | Повышение технологической грамотности персонала, внедрение новых технологий, по возможности, вовлечение внутренних специалистов в процессы технологической модернизации организации. |

Источник: Составлено авторами на основе Allianz Risk Barometer Top Business Risks 2017 Available at: <http://forinsurer.com/files/file00594.pdf>

Хотелось бы отметить, что описанные выше современные подходы к формированию корпоративной культуры, не являются абсолютно инновационными как с теоретической, так и с практической точек зрения. Например, еще в 90-ые годы од-

ному из авторов данной статьи довелось оказаться свидетелем начала вовлечения сотрудников в формирование корпоративной культуры компании Toyota в рамках масштабного обучения сотрудников различных специальностей в корпоративном учебном центре. Обучаемые, среди которых были сотрудники с более десятка заводов, расположенных как в Японии, так и за рубежом, проживали на территории учебного центра. Для каждого из обучаемых были подготовлены комплекты персонально подобранной одежды для различных видов активности, с целью включения «в семью компании Toyota». В рамках ознакомительной общей встречи обучаемых с преподавательским составом и руководством компании (в лице ее Президента и Вице-президентов) сотрудники были ознакомлены с их перспективами, касающимися повышения квалификации (в том числе, получения бесплатного высшего образования), карьерного роста и финансовых перспектив. В основе докладов лежал лозунг компании: «В богатой компании должны работать богатые сотрудники». При этом контроль и ответственность за качество учебы было возложено на самих обучающихся. Такой подход обеспечил возможность планомерного погружения будущих специалистов предприятия в корпоративную культуру компании, таким образом, к окончанию обучения они уже являлись ее активными и лояльными носителями.

Что касается исторической теоретической базы формирования современных корпоративных культур, то, в качестве примера, можно привести концепцию Кайдзен (Kaizen) («Зонтик Кайдзен»), которая была разработана Масааки Имаи еще в конце 80-ых годов. Согласно данной концепции, в состав корпоративной культуры целесообразно вносить принципы, определяющие непрерывное развитие как отношений с партнерами, так и внутренних элементов организации, таких как:

- постоянная ориентация на потребителя;
- разработка новой продукции в режиме своевременности;
- забота о высоком уровне качества товаров и услуг;
- совершенствование системы управления и повышение производительности труда, с учетом недопущения дефектов и автоматизации всех основных систем;
- высокий уровень сотрудничества руководства с исполнителями;
- возрастание уровня самодисциплины на рабочих местах, развитие малых групп и «кружков качества» [8, сс. 56-70].

Корпоративная культура должна внедряться не только «в головы» сотрудников организации, но и иметь четко сформулированную документальную базу. Наиболее часто на практике основные положения корпоративной культуры включают в себя такие документы как: кодекс поведения сотрудника, права и обязанности персонала, кодекс этики сотрудника, нормы поведения сотрудника; трудовые, производственные документы, связанные с обеспечением информационной безопасности и т.д. Однако наиболее перспективным представляется включение основопо-



лагающих норм корпоративной культуры во все внутренние и частично внешние документы организации, чтобы гарантировать охват всех сотрудников компании, а также в некоторой степени ее внешних партнеров.

Практика разработки и использования норм корпоративной культуры показала, что в процессе их подготовки необходимо учитывать не только системный подход, но и доминирующие составляющие общей культуры, это связано тем, что содержание корпоративной культуры всегда находится в зависимости от сложившейся общей внутренней государственной культуры, а также культуры межгосударственных и межнациональных бизнес-отношений. В наибольшей степени это имеет критическое значение для международных организаций, открывающих дочерние предприятия в странах с иными культурными ценностями. Так, все попытки неадаптированного внедрения в японских организациях принципов построения американских корпоративных культур, основанных на индивидуализме в менеджменте, оказались безуспешными, а реальные успехи были достигнуты при формировании корпоративных культур, опирающихся на коллективные и семейные ценности и традиции.

Общее содержание документов, характеризующих корпоративную культуру, помимо прочего должно учитывать:

- роль и специфику воздействия доминирующей общей культуры страны и региона на основополагающие элементы организации;
- основное содержание деятельности материнской и дочерних составляющих компании;
- целесообразные направления развития компании и ее элементов;
- пределы делегируемых полномочий дочерним компаниям, структурным подразделениям, рабочим группам и т.д.;
- описание рабочих мест и характер возможного воздействия на их составляющие;
- общее содержание и специфику управления в организации.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что внедрение корпоративной культуры с учетом современных теоретических подходов позволяет повысить потенциал организации, выстроить механизмы защиты от реализации негативных последствий как внутренних, так и внешних рисков, а также обеспечит рост имидже-экономических результатов деятельности организаций, о чем свидетельствует опыт ведущих как международных, так и национальных компаний.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Теория организации: Анталогия / Сотст. Семиков В.Л. - М: Академический проект: Гаудеамус, 2005 г. – 960с. («Teoriya organizacii: Antalogia / Sost. Semikov V.L. – M: Akademicheskii prospect: Gaudeamus, 2005 – 960 s.)

2. Теория организации: Хрестоматия / Под ред. Клеминой Т.Н. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009 – 573 с. («Teoriya organizacii: Hrestomatia / Pod. red Kleminoi T.N. – SPb: Izd-vo «Visshaya shkola menedjmenta», 2009 – 573 s.)
3. Концепция и методы развития способностей менеджеров. Японская ассоциация по торговле с Россией и новыми независимыми государствами (РОТОБО). – Токио, 1994. – 122с. (Konceptcia i metodi razvitia sposobnostei menedjerov. Yaponskaya associaciya po torgovle s Rossiei i novimi nezavisimimi gosudarstvami (ROTOBO). - Tokoio, 1994. - 122s.)
4. Лидерство. Как успешные команды формируют великие компании / Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт; пер. с англ. Светланы Кировой. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 300 с. (Liderstvo. Как uspeshnie komandi formiryut velikie kompanii / Deiv Logan, Djon King, Heli Fisher-Right; per. s angl. Svetlani Kirovoi. – Moskva: Mann, Ivanov I Ferber, 2017 – 300s.)
5. Коротков Э. М. Исследование систем управления — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 226 с. (Issledovanie system upravlenia / Korotkov A. M. – 3ie izdanie., pererab. i dop. – M.: Izdatelstvo Uraight, 2015. – 226 s.)
6. Янг С. Системное управление организацией / Пер. с англ. под ред. Никанорова С. П., Батасова С. А. - М., «Советское радио», 1972, стр. 456 (Yang S. Sistemnoe upravlenie organizacii / Per. s angl. pod red. Nikanarova S.P., Batasova S.A. – M: «Sovetskoe radio», 1972. – 456 s.)
7. Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Экономистъ, 2007. – 254 с. (Medvedev V.P., Ponudzhaev E.A. Teoriya organizacii: Uchebnoe posobie. – M.: Ecomomist, 2007. - 254 c)
8. Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации – М: Магистер, 2009. – 160 с. (Medvedev V.P. Innovacii kak sredstvo obespechenia konkurentosposobnosti organizacii – M:Magister, 2009. – 160 s.)
9. Медведев В.П. Основы менеджмента. Кн.1. М. Дело, 2002 – 352 с. (Medvedev V.P. Osnovi menedjmenta. Kn 1. – M:Delo, 2002. – 352 s.)
10. Шмидт Э., Розенберг Дж., Игл А. Как работает Google / Пер. с англ. Барретт Д. – М: Эксмо, 2015 – 384 с. (Schmidt E., Rosenberg J., Eagle A. Kak rabotaet Google. / Per. s angl. Barrett D. - M: Eksmo, 2015 - 384 s.)
11. Фредерик Л. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 432 с. (Fredrik L. Otkrivaya organizacii budyushego. – M: Mann, Ivanov I Feber, 2016. – 432 s.)
12. Лепина А. Бирюзовые организации в России: опыт Сбербанка. // Официальный сайт Издательства Манн, Иванов и Фербер. Режим доступа: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/> (Lepina A. Biruzovie organizacii v Rossii: opit Sberbanka. Oficial'nii sait Izdatelstva Mann, Ivanov I Feber. Available at: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike>)
13. Горелова Е. «Вымпелком» переводит 4500 сотрудников на удаленную работу / Официальный сайт «Ведомости». Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/03/16/681391-vimpelkom-udalennuyu-rabotu> (Gorelova E. «Vimpelcom» perevodit 4500 sotrudnikov na ydalennuyu raboty / Oficial'nii sait «Vedomosti». Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/03/16/681391-vimpelkom-udalennuyu-rabotu>)



14. Салливан Дж. Отличие Facebook'а: Уникальный подход к управлению персоналом, часть 3 / Перев с англ. Лукова Е. «iHR» КГ «Аналитик-Центр». Режим доступа: <https://acenter.ru/article/otlichie-facebook%E2%80%99-unikalnyi-podkhod-k-upravleniyu-personalom-chast-3> (Sullivan J. Otlichae Facebooka: Ynikal'nii podhod k upravleniu, chast' 3/ Perv s angl. Lukova E. «iHR» KG «Analyst-Center». Available at: <https://acenter.ru/article/otlichie-facebook%E2%80%99-unikalnyi-podkhod-k-upravleniyu-personalom-chast-3>)

15. Bahney A. Noman N. / These are the 15 top companies with happy employees for 2017. Available at: <https://mic.com/articles/161398/glassdoor-best-places-to-work-2016-to-2017-top-companies-with-happy-employees#.CBG6cxQsR>

16. Allianz Risk Barometer Top Business Risks 2017 Available at: <http://forinsurer.com/files/file00594.pdf>

