

**ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ,
ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**
**ECONOMY, ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES,
BRANCHES, COMPLEXES**

**Национальные подходы к формированию корпоративной культуры:
уроки для России**

**National approaches to the formation of corporate culture:
lessons for Russia**

УДК 338.24

М. А. Измайлова, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
(Москва, Россия)

M. A. Izmailova, Financial University
under the Government of the Russian Federation,
(Moscow, Russia)

Вхождение российских компаний в глобальное экономическое пространство актуализирует проблему влияния национальных и культурных факторов на формирование новых экономических отношений с зарубежными деловыми партнерами. Целью предпринятого исследования, результаты которого изложены в настоящей статье, стал теоретический анализ влияния систем национальных ценностей на работу компаний и организацию управления ими в условиях развивающейся системы мировых хозяйственных связей. Использование теоретических методов в процессе анализа специализированной литературы и документов корпораций позволило выявить национальные особенности социальных и культурных ценностей разных стран, выступающих в качестве детерминант уникальности менеджмента и организационных структур международных компаний; дать содержательную характеристику уровней культуры; провести сравнительную характеристику корпоративной культуры ведущих транснациональных корпораций мира; выявить проблемные зоны в области корпоративного управления российских компаний, связанные со слабостью сформированной в них корпоративной культуры; предложить управленческие решения, направленные на становление российских постэкономических корпораций на основе формирова-

ния сильной корпоративной культуры. Критическая оценка имеющей теоретической базы по проблемам развития корпоративной культуры позволяет осмыслить накопленный зарубежный опыт корпоративного управления и сформировать представление о роли и перспективах влияния корпоративной культуры на процесс трансформации российских компаний в социэкономическую систему.

Ключевые слова: национальная культура, корпоративная культура, социальные и культурные ценности, транснациональная корпорация, менеджмент.

The entry of Russian companies into the global economic space actualizes the problem of the influence of national and cultural factors on the formation of new economic relations with foreign business partners. The purpose of the undertaken research, whose results are given in this article was a theoretical analysis of the influence of national value systems on the operation of companies and organization management in an emerging system of world economic relations. Using theoretical methods in the analysis of specialized literature and corporate documents revealed the national characteristics of social and cultural values of different countries, serves as a unique determinants of management and organizational structures of international companies; give a meaningful description of the level of culture; to conduct a comparative description of the corporate culture of the leading multinational com-

panies in the world; identify problem areas in the field of corporate governance in Russian companies associated with weakness formed in their corporate culture; offer management solutions aimed at the establishment of Russian posteconomic corporations on the basis of the formation of a strong corporate culture. A critical evaluation of the existing theoretical framework on the development of corporate culture allows you to understand the accumulated international experience of corporate governance and to form an idea of the role and prospects of corporate culture influence on the process of transformation of Russian companies in the socioeconomic system.

Keywords: national culture, corporate culture, social and cultural values, a transnational corporation, management.

Введение

Интегрирование российских компаний в мировое пространство, усиливающаяся глобализация экономических процессов, нестабильность геополитической и экономической ситуаций требуют от всех экономических агентов выбора эффективных инструментов противостояния разрушающим мировым силам и применения адекватных технологий встраивания в международные экономические процессы с целью выживания в условиях турбулентности и поиска сценариев устойчивого развития [5].

Современный мир неуклонно демонстрирует возрастающую роль транснациональных корпораций, функционирование и влияние которых не ограничивается рамками экономических процес-

сов. Транснациональные корпорации все чаще становятся прямыми или косвенными участниками глобального политического процесса, диктатами принятия выгодного для своего развития политического решения, мощным механизмом воздействия на весь спектр экономических взаимодействий [2]. Российские компании, вовлеченные в систему мирохозяйственных связей, стоят перед необходимостью формирования с участниками глобальных процессов новых экономических отношений и видоизменения сложившихся их форм, требующих учета национальных особенностей ведения бизнеса [3].

Теоретическое обоснование влияния национальных систем ценностей на управление международными компаниями

Исходя из того что социальные и культурные ценности разных стран являются уникальными, вполне убедительным представляется утверждение о различиях ценностей менеджмента и организационных структур международных компаний, соответствующих нормам той страны, в которой компания была создана. На нормы и ценности организации влияет целый комплекс факторов, среди которых приоритет отдается ценностям национальной культуры, задающим структуру организации и приемы, с помощью которых менеджеры координируют и контролируют работу международной фирмы (табл. 1) [4].

Таблица 1

Уровни и содержательная характеристика культуры

Уровни культуры	Характеристика культуры
1	2
Субкультура	Общие характеристики группы практически любого размера, являющиеся основой для организационной или профессиональной культуры
Профессиональная культура	Общие характеристики представителей определенной профессии или рода занятий: они имеют примерно одинаковое образование и профессиональную подготовку, приняли профессиональные нормы и обязательства, часто одинаково преданы организации и своей профессии
Организационная или корпоративная культура	Культура на уровне организации или корпорации. Большинство организаций имеют уникальные культуры, даже если в них есть многочисленные субкультуры и профессиональные культуры. Относительное «влияние» культуры на этом уровне зависит в некоторой степени от силы корпоративной индивидуальности и влияния на входящие в организацию подразделения
Отраслевая культура	Отраслевые нормы существуют, как правило, в давно сложившихся отраслях. Эти нормы схожи с некоторыми культурными характеристиками: они влияют на то, как организации интерпретируют параметры внешней среды и устанавливают пределы стратегии
Национальная культура	Культура на этом уровне проявляется особенно ярко. Например, у британцев, французов и немцев много существенных культурных различий. К тому же много этнических групп с ярко выраженной культурой пересекает национальные и политические границы.

1	2
Наднациональная культура	Культура на этом уровне включает характеристики, общие для людей из многих стран. На общем уровне можно говорить о западной и китайской культурах: в основе западной лежит христианство, она общая для Европы, Северной Америки и Австралии, а в основе китайской лежит конфуцианство.

Источник: составлено автором по [7].

Известны исследования, рассматривающие, каким образом национальные системы ценностей влияют на работу организаций и управление ими. Наиболее известный подход к данной проблеме был предложен Гиртом Хофстеде, который выделил некоторые составляющие национальных систем ценностей. Так, на работу организации существенно влияют такие переменные, как удаленность от власти и избегание неопределенности. Удаленность от власти значительна, когда признается неравенство во властных полномочиях различных социальных институтов, организаций и людей. Если она незначительна, люди склонны ожидать равенства во власти. Высокая степень избегания неопределенности означает, что члены общества в неопределенных и неоднозначных ситуациях испытывают дискомфорт и разделяют убеждения, обещающие им определенность и единообразие действий. Степень избегания неопределенности низка, если люди проявляют значительную терпимость по отношению к неструктурированному, неясному и непредсказуемому [9].

Ценностные ориентации в организации проявляются в представлениях о необходимости иерархии, централизованного принятия решений и контроля; формальных правилах и процедурах, а также специализации работ [8]. В странах, где ценится значительная удаленность от власти, организации, как правило, более иерархичны и централизованы, а вопросы контроля и координации решаются на высших уровнях управления. В странах с незначительной удаленностью от власти организации скорее будут децентрализованными. Низкая толерантность к неопределенности проявляется в обеспечении координации правилами и процедурами. В странах с высокой толерантностью людей к неопределенности организации обычно имеют меньше правил и формальных систем; их работа, как правило, координируется через неформальные связи и личные контакты. Хотя организации не всегда отражают преобладающие культурные ценности, исследования показывают явные различия в структурах управления в странах Европы, Азии и в США.

Национальные подходы к управлению международными компаниями

Рассмотрим три основных национальных подхода к координации и контролю, как они представлены в японских, американских и европейских компаниях [6]. Следует отметить, что в любой стране используются инструменты и методы работы, присущие всем трем формам координации. Однако способ их сочетания демонстрирует культурные различия.

Особенность японского подхода заключается в строгой централизованной координации в компаниях. Выйдя за пределы своей страны, японские компании обычно используют централизованные механизмы координации. Топ-менеджеры в штаб-квартире активно руководят зарубежными операциями и контролируют их. Основное внимание они уделяют внедрению стратегий, разработанных штаб-квартирой. Такой подход помогает японским компаниям максимально полно использовать знания и ресурсы, которыми располагает центр корпорации, повышать производительность труда в мировом масштабе, координировать работу отдельных структурных единиц, достигать согласованности и избегать разрушительных столкновений. Топ-менеджеры используют крепкие структурные связи, что позволяет штаб-квартире быть в курсе событий и полностью включаться в разработку всех стратегических решений. Однако централизация имеет ограничения. По мере роста организации и укрупнения ее отдельных подразделений штаб-квартира начинает испытывать перегрузку, а принятие решений замедляется. Качество решений также может страдать из-за разнообразия и сложности окружающей среды, поскольку в штаб-квартире трудно понять потребности каждого региона и отреагировать на них.

Европейские компании обычно используют другой подход – децентрализованный. Не полагаясь на жесткую централизованную координацию и контроль «сверху», международные отделения стремятся к большей независимости и автономности в принятии решений. Они координируют ра-

боту на основе четко сформулированной миссии, общности ценностей и неформальных личных отношений. Поэтому в международных организациях большое внимание уделяется тщательному отбору, подготовке и продвижению менеджеров, занимающих ключевые позиции. Формальные системы менеджмента и контроля, как правило, используются в сфере финансов, а не в технологии или при операционном контроле. При таком подходе каждое международное подразделение сосредоточивает внимание на своих локальных рынках, что позволяет компании в целом добиваться успеха, отвечая на разнообразные местные потребности. Недостаток этого подхода заключается в больших издержках, связанных с обучающими и развивающими программами, посредством которых менеджеры гигантских, глобальных фирм приобщаются к ее целям, ценностям и приоритетам. При децентрализованном подходе принятие решений занимает много времени и вызывает проблемы. Кроме того, разногласия и конфликты между подразделениями бывает труднее разрешить.

Американские компании, выходящие на глобальный рынок, нашли третий путь – координацию и контроль посредством формализации. Обычно они делегируют ответственность международным подразделениям, сохраняя за собой общий контроль за организацией в целом. Для этого используются тщательно разработанные системы управленческого контроля и особые специалисты в штаб-квартире. Координация и контроль осуществляются через формальные системы, политику, стандарты деятельности и регулярное поступление информации. Решения принимаются на основании объективных данных, политики и процедур, повышающих продуктивность работы по многим направлениям и сглаживающих конфликты между отдельными подразделениями и штаб-квартирой. Однако создание комплексных структур и разработка политики и правил могут потребовать от международной организации слишком больших затрат. Этот подход также связан с расширением штата штаб-квартиры. Оплата труда сотрудников, занятых сбором, анализом и распространением информации, увеличивает общие расходы организации. Наконец, стандартные приемы и процедуры не всегда соответствуют решению новых проблем в новых обстоятельствах. Когда менеджеры уделяют слишком много внимания

«системе», не замечая новых возможностей и опасностей в своей окружающей среде, гибкость организации оказывается ограниченной.

Вполне очевидно, каждый из трех подходов имеет свои достоинства, к числу которых следует отнести осознание значимости корпоративной культуры как фактора совершенствования управленческих отношений.

Сравнительный анализ корпоративной культуры транснациональных корпораций

Появление феномена корпоративной культуры выводит на первый план социально-экономических дискуссий проблематику [5]:

- разработки и внедрения эффективных механизмов формирования современных корпораций, отличительными признаками которых являются гибкий и адаптивный к турбулентной внешней среде характер внутренней организации и адекватный реальной ситуации способ достижения стратегических целей и решения тактических задач;

- эволюции форм корпоративной сопричастности сотрудников к жизнедеятельности своей компании на основе разделения общей судьбы с ее собственниками и менеджментом;

- формирования уникального корпоративного духа, стимулирующего рыночную активность, как отдельных экономических агентов (работника, структурного подразделения), так и целостной системы корпоративного управления, формирования у персонала компетенций «управления людьми», ориентированных на решение проблемы повышения культуры труда;

- реализации транспарентных корпоративных партнерских отношений с широким кругом заинтересованных сторон и др.

Для понимания отличий корпоративной культуры транснациональных корпораций проведем ее сравнительный анализ на примерах американской (General Motors), европейской (Volkswagen), японской (Toyota) и российской (ЛУКОЙЛ) ТНК. Для анализа, основанного на выделенных Э. Шейном [10] уровнях и составляющих корпоративной культуры, были выбраны транснациональные корпорации, которые базируются в регионах с принципиально разными национальными культурами, экономическими системами, историческим прошлым (табл. 2).

Сравнительная характеристика корпоративных культур транснациональных корпораций

ТНК	Основные черты корпоративной культуры
General Motors	<ul style="list-style-type: none"> • стремление к лидерству и ценность лидерства: соревновательный дух понимается как путь к совершенству и не мешает взаимному уважению сотрудников; • индивидуальность и личный успех: стремление сотрудников к личным достижениям; • ориентация на внешнюю среду – клиентов и конкурентную борьбу; • поощрение активной гражданской позиции сотрудников
Toyota	<ul style="list-style-type: none"> • гармоничное представление о роли компании в окружающем мире: компания стремится не к активному воздействию на мир, а к гармоничному сосуществованию с ним; • ориентированность на результаты своей деятельности и их значение для общества; • коллективизм: поощрение культуры коллективной работы через общение и взаимовыгодное сотрудничество; • верность традициям, философии и принципам компании: безопасность и здоровье, развитие человеческих ресурсов, разнообразие и включение, гордость и преданность
Volkswagen	<ul style="list-style-type: none"> • высокая производительность: достигается посредством достижения баланса между требованиями к персоналу и его способностями; • образцовое руководство: обеспечивается за счет гармонизации профессионального управления и конструктивного сотрудничества руководства с персоналом; • ориентированность на персонал и клиентов; • активное участие персонала в жизни компании: изучение мнения сотрудников посредством внедрения системы «Барометр настроения» направлено на устойчивое развитие компании; • корпоративная социальная ответственность направлена на персонал и на устойчивость экономических и социальных целей
ЛУКОЙЛ	<ul style="list-style-type: none"> • конфликт между этикой и бизнес-задачами: миссия и стратегия не связаны между собой; • миссия ориентирована на совершенствование мира, а стратегия и цели – на укрепление рыночных позиций; • формализм в деловых отношениях: в материалах о компании используется официальный язык, лишенный эмоциональной выразительности, информация подается от лица высшего руководства компании; в целом это не позволяет реально существующим элементам культуры выражаться на официальном уровне; • сложности с разделением трудовых и личных взаимоотношений; • корпоративная социальная ответственность детерминирована прежде всего потребностью поиска иностранных инвесторов

Источник: составлено автором по [3].

Как следует из табл. 2, уровень корпоративной культуры российской ТНК ЛУКОЙЛ существенно уступает корпоративным культурам зарубежных компаний, демонстрируя декларативность ценностей и норм поведения. Усилия отечественных компаний, связанные с формированием сильной корпоративной культуры, объясняются признанием культурного фактора определяющим в решении целого спектра проблем в области перехода российского общества к этапу постиндустриализма.

Влияние корпоративной культуры на становление постэкономических корпораций в России

Прежде всего российскому бизнесу пришло понимание того, что формирование производственных организаций следует рассматривать как

становление постэкономических корпораций, которые представляют собой не только узкоэкономическую структуру, ориентированную на получение прибыли, но и сообщество единомышленников (работодателей, сотрудников, акционеров, общественных объединений), связанных профессиональными и межличностными отношениями, затрагивающими сферу индивидуального мира. Вследствие этого не только возрастает зависимость компании от собственного персонала, но и усиливается их взаимная заинтересованность, а также снижается уровень агентских конфликтов, проистекающих из отношений между ключевыми субъектами корпоративных отношений (управляющими и управляемыми), что в итоге способствует экономической устойчивости компании [2].

Кроме того, увеличение заинтересованности, повышение мотивации и применение стимулиро-

вания к эффективному труду можно достичь посредством реализации возможных моделей «соучастия» персонала в управленческих и производственных процессах. Следует отметить, что приоритетными становятся относительно унифицированные методы неэкономической мотивации и стимулирования персонала, позволяющие реализовать его потенциал интеллектуальной и духовной энергии. Инструментом решения данной проблемы является осуществление политики соучастия, направленной на реализацию жизненных намерений и социальных потребностей работников через их инкорпорирование в процессы планирования и принятия управленческих решений. Инкорпорирование может проходить, в частности, в форме участия работников в собственности и распределении прибыли, их вовлечения в разработку и принятие коллективных договоров и других совместных решений, включения в работу комитетов (комиссий) компании и проведение совместных консультаций. Результатом данного рода причастности сотрудника к делам компании является формирование чувства лояльности к ней, стимулирующей рост отдачи. Важно подчеркнуть, что решение широкого спектра вопросов «соучастия» основано на следующем принципе: работая на увеличение богатства корпорации, сам работник должен жить богаче, получая высокую зарплату и имея высокий доход.

Из этого следует, что трансформация наемного работника в совладельца своей компании возможна на основе использования механизма акционирования и соответствующей системы мотивации, устанавливающей прямую зависимость получаемого дохода от результатов своей трудовой деятельности, достигнутого качества выпускаемого продукта и роста прибыли компании. Данная трансформация основана на переходе ментальности наемника в менталитет сохозяина, нацеленного на совершенствование производства, использование инновационных технологий, достижение высокого качества продукции, обеспечение достойного уровня жизни.

К числу важных управленческих решений, направленных на становление постэкономических корпораций, относят придание структурным подразделениям компании определенной автономности – локальной самостоятельности, основанной на рациональном делегировании полномочий и ответственности на более низкие уровни организационной иерархии. В результате вовлеченности персонала в процедуры принятия управленческих решений и создания соответствующей атмосферы у персонала современной корпорации появляется уверенность в стабильности своего положения и

важности выполняемой роли в деятельности компании вне зависимости от образа своих мыслей, высказываний и предложений. Это детерминирует достаточную свободу участия персонала в управленческом процессе.

Становление команды как нового типа организации ассоциативного типа деятельности предусматривает принятие единого кодекса поведения ее членов (ценности, нормы, принципы, правила и т.д.). Команда является одновременно и средой, и формой сотрудничества, взаимодействия творческих личностей, задающей единый вектор мотивационной ориентации и общность этических ценностей, являющихся платформой единства и взаимного доверия членов команды. Причем формирование подобных команд может происходить на разных уровнях организационной иерархии [4].

Реальная практика показывает, что рост творческого потенциала и повышение социальной мобильности персонала компании в достижении успеха на рынке возможно при условии декларирования в качестве одной из корпоративных целей повышения профессиональной компетентности и творческого потенциала персонала. Фактором инициации креативности работников выступают изменения содержания и приоритетов трудовых процессов, в которых доминирует установка на качественные преобразования продукта труда и его постоянное совершенствование, диффузия высоких технологий, позволяющая обеспечить системную «гибкую специализацию» для быстрого реагирования на новые ожидания и требования рынка. Оперативность и адекватность ответа на вызовы современной рыночной среды предопределяются в том числе балансом отношений в диаде «индивидуализм – коллективизм» со смещением в сторону индивидуализма. Это означает, что более продуктивным признано индивидуальное творчество, требующее повышения творческой инициативы снизу и возрастание ответственности за предпринятые действия, проведение саморефлексии личных качеств для получения оценки собственных действий в решении профессиональных задач. Но акцент на индивидуализм ни в коей мере не умаляет значимости коллективной работы, дающей синергетический эффект в виде получения нового креативного продукта в результате объединения творческих результатов каждого члена команды. В то же время не следует забывать о потенциальной опасности противостояния между креативно одаренными и теми, кто не способен к новациям.

Результатом наращивания мощи творческого потенциала персонала компании является рост ее конкурентоспособности и устойчивое развитие в

долгосрочной перспективе. Это, в свою очередь, предъявляет к менеджерам всех уровней высокие требования к качествам морального авторитета, умения создавать для работников условия, в которых они способны формулировать новые цели, ставить задачи по их достижению и выстраивать пути их решения, спланировать, организовывать и вдохновлять команду на новые достижения и т.д. Талант менеджера будет оцениваться по результатам сформированных мотивационных ориентиров, принятию этических ценностей и следованию им всеми работниками, установлению социального партнерства.

Важной составляющей корпоративной культуры следует считать введение нового измерения «культуры качества», возможного исключительно на основе реализации принципов всеобщего менеджмента качества, предполагающего активизацию человеческого ресурса, улучшение условий трудовой деятельности и повышение качества труда, снижение объема издержек, включая минимизацию непроизводительных затрат времени, повышение производительности компании. В итоге культура качества воплощается в высоком качестве и безопасности продукта (товара и услуги), его массовом выпуске и оптимальном сочетании «цена – качество» [1].

Наконец, внешняя идентификация компании посредством совокупности артефактов, среди которых следует назвать создание фирменного стиля, позволяет идентифицировать компанию во внешней среде, создавать устойчивый корпоративный имидж компании и ее персонала в массовом сознании заинтересованных сторон, создавать бренд продукции и управлять им. Фирменный стиль отражает сущность компании и направлен

на укрепление ее деловой репутации в конкурентной среде, облегчая клиентам процесс отождествления имени компании с реализуемым ею спектром услуг и ноу-хау. Разработка фирменного стиля базируется на корпоративной миссии, раскрывающей предназначение компании и цель ее деятельности. Созданный фирменный стиль рассматривается в качестве фактора, нацеленного на совершенствование культуры качества, активизацию социально ответственного поведения компании и увеличению ее вклада в решение социально значимых проблем, формирование лояльного отношения со стороны общественности, что в целом способствует экономическому росту и развитию корпорации [5].

Заключение

Таким образом, корпоративная культура рассматривается как фактор трансформации компаний в социоэкономическую систему, цель которой развитие личности ее основателей и творческая самореализация наемных работников. Современная компания на основе постоянных внутренних преобразований, вовлечения всего персонала в процесс принятия управленческих решений, стимулирования инновационной активности работников, ориентирована на гибкий и оперативный ответ на вызовы рыночной среды и решение широкого круга социально-экономических проблем. В российской бизнес-среде корпоративная культура все чаще рассматривается как нематериальный ресурс, с помощью которого компания достигает долговременное устойчивое конкурентное преимущество как на национальном, так и на глобальном рынках.

Список литературы

1. Дафт Р. Л. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 736 с.
2. Инновационные процессы в российской экономике : коллективная монография / под ред. М. Я. Веселовского, И. В. Кировой. М.: Научный консультант, 2016. 340 с.
3. Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2005. 352 с.
4. Латышев И. О., Гадиева М. Б. Особенности корпоративных культур ведущих автопроизводителей. 2015. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/20EVN215.pdf> (дата обращения: 25.04.2016).
5. Предпринимательство и бизнес: финансово-экономические, управленческие и правовые аспекты устойчивого развития / под общ. ред. М. А. Эскиндарова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 710 с.
6. Bartlett C. A. and Ghoshal S. Managing across borders: The transnational solution. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 416 p.
7. Brooks J. Organizational behavior: individuals, groups and organizations. M.: Business and Services, 2008. 464 p.
8. Ghoshal S. and Bartlett C. A. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 1988, Vol. 19, Issue 3. Pp. 365–388.
9. Hofstede G. The Interaction Between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies*, 1985, Vol. 22, Issue 4. Pp. 347–357.

10. Shane E. Organizational Culture and Leadership. St. Petersburg: Peter, 2002. 336 p.

References

1. Daft R. L. *Teoriya organizatsii*. M.: UNITY-DANA, 2009. 736 p.
2. *Innovation processes in the Russian economy. Collective monograph* / Ed. M. J. Veselovsky, I. V. Kirova. M.: Publishing house "Scientific consultant", 2016. 340 p.
3. Kapitonov E. A., Zinchenko G. P., Kapitonov A. E. *Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika*. M.: «Alfa-Press» Publishing House, 2005. 352 p.
4. Latyshev I. O., Gadieva M. B. *Osobennosti korporativnykh kul'tur vedushchikh avtoproizvoditeley* [Features corporate cultures leading automakers]. 2015. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/20EVN215.pdf>. (accessed: 25.04.2016).
5. *Predprinimatel'stvo i biznes: finansovo-ekonomicheskiye, upravlencheskiye i pravovyye aspekty ustoychivogo razvitiya* / under total. Ed. M. A. Eskindarova. M.: Publishing and Trading Corporation "Dashkov and K", 2016. 710 p.
6. Bartlett C. A. and Ghoshal S. *Managing across borders: The transnational solution*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 416 p.
7. Brooks J. *Organizational behavior: individuals, groups and organizations*. M.: Business and Services, 2008. 464 p.
8. Ghoshal S. and Bartlett C. A. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 1988, Vol. 19, Issue 3. Pp. 365–388.
9. Hofstede G. The Interaction Between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies*, 1985, Vol. 22, Issue 4. Pp. 347–357.
10. Shane E. Organizational Culture and Leadership. St. Petersburg: Peter, 2002. 336 p.

Для цитирования: Измайлова М. А. Национальные подходы к формированию корпоративной культуры: уроки для России // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. № 3. С. 34–41.

For citation: Izmailova M. A. National approaches to the formation of corporate culture: lessons for Russia // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2016. № 3. P. 34–41.