

УДК 316.7+ 331.1

DOI 10.51691/2500-3666_2023_12_27

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ФЕНОМЕНОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Фомина Э.А.¹

студент

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского

Калуга, Россия

Аннотация. Данная статья посвящена раскрытию феномена организационной культуры. Рассмотрены ее сущность и содержание. Проанализированы дефиниции организационной культуры с целью установления ее инвариантной смысловой структуры. Представлены типологии организационной культуры. Сделан вывод, что феномен организационной культуры может быть раскрыт только на основе междисциплинарного подхода. Именно уникальная интегративность организационной культуры позволяет использовать ее в целях обеспечения эффективного управления организацией.

Ключевые слова: организационной культура, феномен, типологии организационной культуры, культурная компетентность

ORGANIZATIONAL CULTURE: A PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS

Fomina E.A.

student

Kaluga State University named after. K.E. Tsiolkovsky

Kaluga, Russia

¹ Научный руководитель: Чаусов Н.Ю., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

Annotation. This article is devoted to revealing the phenomenon of organizational culture. Its essence and content are considered. Definitions of organizational culture are analyzed in order to establish its invariant semantic structure. Typologies of organizational culture are presented. It is concluded that the phenomenon of organizational culture can only be revealed on the basis of an interdisciplinary approach. It is the unique integrativeness of organizational culture that allows it to be used to ensure effective management of the organization.

Key words: organizational culture, phenomenon, typologies of organizational culture, cultural competence

Организационная культура как термин появилась в XIX веке. Он был использован немецким фельдмаршалом Хельмутом Карлом Бернхардом фон Мольтке. Он использовал его в офицерской среде, определяя взаимоотношения между людьми в своей рабочей сфере.

Следующим этапом в развитии понятия организационной культуры стал 1950 год, в котором американский ученый социолог Мелвилл Далтон, который провел исследования в нескольких крупных и средних фирм США и Канады для изучения естественного возникновения как культур, так и субкультур. Свои результаты исследований он опубликовал в книге «Человек, который управляет».

Так же Лутц Розенштиль раскрыл свое видение понятия организационной культуры. С его стороны оно выражает принятые нормы, которые определяют поведение и отношения сотрудников конкретной компании.

Если брать конкретный пример хорошей организационной культуры, то смело можно привести Японию и их фирмы. Там данное понятие раскрывает себя в полной мере. В японских компаниях существует такое понятие как пожизненный найм, то есть при устройстве на работу будет цениться как долго ты там проработал и от этого может пойти еще и Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

материальное поощрение за срок службы. И те сотрудники, которые проработали дольше, ценятся гораздо выше тех, кто только пришел на работу, ведь они будут знать всю систему по которой работает компания изнутри в мельчайших подробностях. Проработав достаточно на одном месте, организация становится вторым домом, все всех знают, любят и ценят. Поэтому каждая фирма практикует разнообразные сплочающие сотрудников инструменты: гимны, девизы, совместные праздники и другое [1].

Интерес к организационной культуре рос по всему миру, в том числе и в России. Отечественные ученые в различных сферах науки формировали свое видение данного понятия и развивали это направление в бизнесе. То, как ученые определяли организационную культуру, представила в своей выпускной квалификационной работе Хан Самина Навид [2]. Она подразделяет все определения на три категории: отражающие характер воздействия ее компонент на организацию; организационная культура как целостная категория; организационная культура как социокультурное явление. Рассмотрение представленных в работе определений, а также определений других авторов, позволяет сделать следующие выводы:

- значительное число публикаций, посвященных организационной культуре, свидетельствует об осознании научным сообществом важности появления нового феномена в управленческой практике;

- большинство определений организационной культуры формулируется на основе междисциплинарного подхода;

- организационная культура обладает уникальными для каждой организации чертами, что позволяет сотрудникам организации соотносить свое поведение с ценностями компании и, таким образом, является действенным инструментом управления:

- организационная культура позволяет идентифицировать организацию на рынке, что позволяет использовать организационную

культуру как фактор формирования и инструмент стратегического управления.

В настоящем исследовании организационная культура рассматривается как один из важнейших инструментов управления, с точки зрения функций, выполняемых ею по отношению к общей организационной системе: *организационная культура* – система норм, обуславливающих практику целеполагания и целеосуществления в управлении организацией [3].

Основная цель организационной культуры – достижение высоких экономических результатов компании с помощью улучшения развития в направлении управления человеческими ресурсами для обеспечения и удержания лояльного отношения сотрудников к вышестоящему руководству, а также создания и поддержания хорошего климата в коллективе.

Когда человек удовлетворяет свои материальные потребности (потребности первого уровня), у него появляются другие потребности, такие как достижение определенного положения в коллективе, признания у сотрудников и начальства, самореализации и в другом. И тут на первый план выходит корпоративная культура, которая помогает раскрыть каждого сотрудника, выявить его положительные стороны, раскрыть его индивидуальные таланты и способности.

Обычно выделяют три уровня корпоративной культуры, причем каждый последующий менее очевидный, чем предыдущий (рис. 1).



Рисунок 1 – Три уровня организационной культуры по Э. Шейну [4]

Самый верхний уровень – поверхностный, который включает в себя видимые объекты, артефакты культуры: внешний вид, правила поведения, различные физические символы организации, церемонии. Все это можно увидеть или услышать, понять по наблюдениям за сотрудниками.

Средний уровень – выраженные общие ценности и убеждения, разделяемые сотрудниками и используемые в речи. Обычно именно они руководят поведением и решениями людей уже на подсознательном уровне.

Глубинный уровень – корпоративный дух, то есть нормы и ценности, качество сотрудников, традиции, убеждения.

Организационная культура имеет несколько функций, которые мы рассмотрим ниже [5]:

- имиджевая – помогает создавать положительный образ компании, привлекать клиентов и сотрудников;

- мотивационная – вдохновляет работников достигать поставленных задач, вдохновляет на качественную работу, на участие в жизнедеятельности компании;
- вовлекающая – подразумевает участие каждого сотрудника в жизни и развитии компании;
- идентифицирующая – дает возможность почувствовать личную ценность и принадлежность к команде;
- адаптивная – способствует новичкам быстро и легко влиться в коллектив и работу;
- управленческая – помогает сформировать определенные правила и нормы управления сотрудниками и различными структурными подразделениями;
- системообразующая – способствует упорядочиванию работы для более эффективной и качественной работы;
- маркетинговая – позволяет разрабатывать определенную стратегию, необходимую для правильного позиционированию компании на рынке.

Хорошая корпоративная культура может улучшить рабочую среду и атмосферу, сформировать и поддержать сплоченность сотрудников, а также оказать на работу предприятия положительный эффект, который при правильном распределении ресурсов повысит конкурентоспособность организации: [6]

1. Корпоративная культура имеет роль сплочения, она объединяет сотрудников для достижения поставленных целей. Если цель организации направлена не только на интерес предприятия, но и большинство сотрудников соотносят свой интерес с ней, то все это вместе имеет положительный эффект на весь бизнес в целом. Если же нет, то несмотря на то, какой стратегии придерживается компания, формирование в ней деловой сплоченности может быть фантомной.

2. Хорошая корпоративная культура – имеет определенный эффект привлекательности. Она как привлекательна для своих сотрудников, так и для партнеров – клиентов, поставщиков, потребителей.

3. Направляющая роль. Корпоративная культура, которая состоит из ценностей компании и духа предприятия, направляет сотрудников на соблюдение правил сотрудниками.

4. Корпоративная культура так же обладает стимулирующей ролью. Хорошо развитая корпоративная культура компании вдохновляет своих сотрудников на более прогрессивную работу, создает прекрасную рабочую атмосферу.

5. Корпоративная культура помимо всего прочего имеет и ограничительную роль, или нормативную. К ней относятся этика и нормы поведения. Но при хорошей корпоративной культуре все это так глубоко вплелось, что сотрудники уже не замечают никаких правил и просто знают, что можно, а что нельзя делать.

Для более глубокого изучения корпоративной культуры необходимо рассмотреть ее типологию. Существует три наиболее популярных типологий, которые характеризуют корпоративную культуру.

Первая из них основана Кимом Кэмероном и Робертом Куинном – модель конкурирующих ценностей [7] (рисунок 2).



Рисунок 2 - Модель конкурирующих ценностей

Первый тип – Клан. Он предполагает, что фирма – некое приятное, дружное место для тех, кто работает в ней. Работники находят в ней общие интересы, темы для общения. Компания такой формы похожа на семью, где руководители оказываются родителями. Организация с клановой корпоративной культурой принимает участие в совершенствовании личности своих сотрудников. Здесь поощряется сплоченный коллективный труд и согласие, ценятся традиции и преданность, сплоченность работников.

Второй тип – Иерархия. Его так же можно назвать бюрократией. Здесь компания уже имеет структурированный вид, в котором каждый работник точно знает свое место. Работников здесь объединяет официальная политика и четкое соблюдение установленных правил.

Третий тип – Адхократия. Это понятие произошло от латинского слова, которое на русский язык переводится как «по случаю». Тут высоко ценятся новаторы, динамичность и предприимчивость, умение правильно реагировать на различные ситуации.

Четвертый тип – рынок. Здесь все силы компании направлены на результат. Все, что тут заботит сотрудников – качественное решение задач от Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

руководства. Ценятся целеустремленность и конкуренция друг с другом, стремление побеждать.

Модель К. Кэмерона и Р. Куинна, с методикой OSAI нами была применена при исследовании организационной культуры ООО ТД «Морской мир», что позволило обеспечить экономический эффект реализации предложений по ее совершенствованию (увеличение прибыли) в размере 126223 руб. [8]. Следует отметить, что применение данной методики позволяет увидеть особенности организационной культуры для российских и зарубежных предприятий [9]. Эти особенности прежде всего обусловлены ментальными, религиозными и историческими факторами, что находит отражение в практике управления. Разработанные зарубежной наукой инструменты управления, например, концепция социальной ответственности, в России реализуются с другими ценностными приоритетами в направлении от экономических (прибыли) к духовным (честности и правдивости) [10]. Вместе с тем имеют место и негативные проявления организационных реалий [11].

Далее рассмотрим вторую наиболее популярную типологию корпоративной культуры – типология предложенная Д. Коулом. В ней Коул представляет корпоративную культуру четырьмя видами [12] (таблица 1):

Таблица 1. - Основные характеристики типов организационной культуры по Д. Коулу.

Характеристика	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партисипативная
1	2	3	4	5
Метафора типа организации	Колхоз	Кооператив, кружок	Конвейер, комбинат	Команда
Метафора роли руководителя	Вождь, хозяин	Организатор, координатор	Администратор, начальник	Тренер, лидер
Метафоры изменений	Рост и строительство	Путешествие, переход	Ремонт и наладка	Трансформация, создание
Метафора социально-психологического климата	«Один в поле не воин»	«Друзья друзьями, а денежки врозь»	«Моя хата с краю, ничего не знаю»	«Ты за дело, а дело за тебя»
Тип	Совместно-	Совместно-	Совместно-	Совместно-

деятельности организации	взаимодействующая	индивидуальная	последовательная	творческая
Организация системы	В согласии с общей идеей	Свободная инициатива	Сильное руководство	Всестороннее обсуждение
Способ решения проблем	Исходное согласие с целями и задачами	Индивидуальное творчество	Продумывание	Открытое взаимодействие
Основание для лидерства	Согласие общих взглядов на общее движение	Наличие авторитета и признания	Власть и положение	Содействие и сотрудничество
Реакция на возникновение проблем	Не придают значения, отказ от обсуждения	Поиск новых творческих решений	Подкрепление руководства и следование правилам	Дискуссия и выработка способов решения
Ежедневная работа	Осуществляется сама собой	Предпринимается и применяется каждым по-своему	Неизменность курса и руководства	Предпринимаются попытки к большему совершенству
Функции и ответственность	Реализуются с автоматичностью	Получаются такими, какими их делают люди	Предписываются и закрепляются	Сменяются и пересматриваются при необходимости
Желания и интересы отдельных людей	Оцениваются по степени их согласованности с целями организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Подчиняются интересам организации	Согласуются с интересами организации путем договоренности
Деятельность руководителя	Задаёт контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Дает людям возможность делать вещи так, как они считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления работы	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Конфликты	Отражает факт расхождения с общими целями и задачами	Продуктивное выражение	Угрожают стабильности организации, мешают в работе	Считаются необходимыми для решения проблем
Коммуникации	Ограничены и несущественны	Меняются по интенсивности и непредсказуемости	Являются формальными и подчиняются правилам	Открыты и насыщены
Информация	Совместное знание не нужно выносить на внешнее обсуждение	Используется для индивидуальных достижений и распределяется по желанию обладателя	Доступ к информации ограничен и контролируется	Информация оценивается и распределяется открыто

- Бюрократическая. Сотрудники фирмы с таким видом должны быть дисциплинированы, безоговорочно подчиняться вышестоящему руководству и выполнять свои обязанности.

- Партиципативная. В таком виде корпоративной культуры в компаниях важны те сотрудники, которые являются профессионалами своего дела, у которых вся деятельность направлена на достижение результата.

- Органическая. Здесь, как и в клановом виде типологии К. Кэмерона и Р. Куинна, организация представляет собой дружную семью, где руководство – это родители, а сотрудники – дети.

- Предпринимательская. В этом виде корпоративной культуры сотрудники продвигаются по служебной лестнице, где в соответствии с увеличением ответственности и объема работ увеличивается и уровень заработной платы.

Следующий наиболее популярный тип корпоративной культуры был проработан американским социологом Чарльзом Хэнди, который также насчитывает 4 вида корпоративной культуры:

- Силовая культура – культура Зевса. Обычно формируется, когда руководитель помимо главной должности является и хозяином. Власть и жесткий контроль – основа данного вида. Недостаток силовой культуры в том, что существует лимит роста компании. Один человек если и может контролировать деятельность 30-60 сотрудников, то больше становится невозможным. Персонал здесь зависим от мнения высшего руководства, которое часто представляется в виде паука – каждые его нити паутины направлены на разные цели и задачи компании. Самое важное в данном виде – ресурсы. Именно тут не важны методы достижения цели, главное достигнуть поставленной цели и результатов. Иногда к культуре власти применим следующий лозунг: «Для достижения цели все средства хороши». Сотрудники, которые являются тихими и спокойными работниками не смогут работать в таких компаниях, здесь ценятся те люди, которые могут идти по головам за своей целью;

- Ролевая культура (бюрократическая) – культура Аполлона. Чаще всего встречается в больших компаниях, которые работают на стабильном рынке. Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

В такой культуре все должностные обязанности четко прописаны и присвоены конкретному человеку, что жестко ограничивает сотрудника. При культуре роли есть определенная структура, которую часто представляют с древнегреческим храмом, где есть свой фундамент и крыша, которые символизируют высший и низший уровни руководства, а колонны – это торговый и финансовый отделы предприятия. Вся работа такой фирмы четко разграничена и регулируется процедурами и правилами. Эффективность работы такой организации зависит от ответственности и рационального распределения трудовых знаний. Главное в компаниях с таким видом – стабильность в своей деятельности. Любое новшество воспринимается негативно и отторгается;

- Личностная культура – культура Диониса. Такой вид корпоративной культуры встречается достаточно редко, ведь почти все сотрудники должны быть высококвалифицированными. Чаще всего такие сотрудники могут работать как друг с другом в команде, так и в одиночку. В таких компаниях нет четкой иерархии сотрудников, тут каждый сотрудник занимается тем, в чем он достаточно силен. И такие сотрудники незаменимы в своем деле, к ним прислушиваются другие сотрудники. Как пример культуры личности могут служить различные консультирующие компании, союзы архитекторов, адвокатские конторы и другие;

- Целевая культура – культура Афины. Культура цели обычно встречается в таких организациях, деятельность которых направлена на решение каких-либо конкретных задач. Личности сотрудников не настолько важны, нежели их специализированное мнение. Осуществление основного контроля лежит на высших руководителях, которые занимаются распределением и постановкой задач, сотрудников и различных ресурсов. Очень подходит к данному виду рыночная среда, быстрая текучка товаров и услуг, быстрое реагирование на ситуации – сотрудники фирм с таким видом легко справятся с такими условиями. Иногда может произойти такое, что Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

культура задачи преобразуется в культуру власти или культуру роли [13].

По мнению Ч. Хэнди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста - культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

Здесь же мы рассмотрим такое понятие как культурная компетентность, то есть способность адекватно и правильно оценить и воспринять другую культуру с незнакомыми традициями. Кристофер Эрли и Элейн Мосаковски [14] провели некоторые исследования, которые позволили им выявить шесть основных типов культурной компетентности людей (таблица 2).

Таблица 2. – Типы культурной компетентности

Тип компетентности	Описание
Провинциал	Сотрудник хорошо работает в своей среде, которая для него привычна и комфортна, но как только он попадает в неизвестную обстановку – это ставит его в тупик и вызывает трудности
Аналитик	Сотрудник анализирует правила и обычаи незнакомой ему культуры, прибегая к различным сложным стратегиям и понимая, что они смогут сделать в чужой среде
Интуитивный	Сотрудник опирается на свое первое впечатление об окружающей культуре, действуя так, как он чувствует
Посол	Сотрудник демонстрирует в чужой окружающей среде, что он здесь свой, хотя даже может не знать правил и обычаев, принятых там
Подражатель	Сотрудник подстраивается под конкретную ситуацию, в которой он контролирует свое поведение и создает ощущение доверия у окружающих
Хамелеон	Такие сотрудники достаточно редкие. Но из-за высокого понимания всего вокруг, умеют подстраиваться под любую ситуацию и достичь высоких целей внутри этого окружения

Исходя из всего вышесказанного, можно сказать, что даже в одной среде могут находиться небольшие подгруппы культурных компетенций у сотрудников. И поэтому, имея достаточно знаний в том, кто вокруг сотрудника и кем он является сам, работник сможет понять для себя –

сможет ли он находиться в этой среде и успешно существовать и выполнять свои задачи или ему будет проще уйти отсюда и поискать группу единомышленников. Кроме того, изучение приведенных классификаций показывает, что содержание организационной культуры может быть раскрыто только на основе междисциплинарного подхода. Именно уникальная интегративность организационной культуры позволяет использовать ее в целях обеспечения эффективного управления организацией.

Внутренняя среда, в которой работают и существуют менеджеры, состоит из большого количества разных сфер и понятий, одно из которых является наиболее важным среди остальных – организационная культура. На ней базируется вся работа каждой организации, ведь то, насколько хорошо или плохо проработаны взаимоотношения между сотрудниками по вертикальной и горизонтальной иерархии компании сильно влияет на работу в целом. Лучше понимаются все ошибки, когда они разбираются и сотрудники не боятся разбираться в них. Каждый сотрудник ценит себя и своих коллег или же каждый сам за себя, любое проявление взаимоотношений между работниками – лежит в основе организационной культуры.

В целом, изучение научной литературы позволяет сделать вывод, что организационная культура является сложным образованием, представляющим собой некие формальные или неформальные нормы, правила поведения, этику внутри каждой компании. Она может быть как задана изначально организацией, либо создаваться и проявляться постепенно по мере развития предприятия и деятельности сотрудников внутри нее. У каждой организации она уникальна и зависит от многих факторов, таких как специфика отрасли, количество сотрудников, цели и задачи в работе и многих других. Проведя исследования на одной организации в разные периоды ее существования, можно пронаблюдать множество изменений в ее

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

культуре. Один ее тип может смениться на другой по различным причинам, будь то текучесть кадров или смена деятельности компании. Проблема формирования организационной культуры на сегодняшний день актуальна и актуальность будет расти, поскольку организации в условиях санкционных ограничений и решения проблемы импортозамещения нуждаются в институциональной оформленности необходимых для организационной трансформации ценностных приоритетов.

Библиографический список

1. Георгадзе Е.М. Корпоративная культура, взаимоотношения начальника и подчиненного в японских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4504>

2. Хан Самина Навид. Организационная культура и методы ее развития на современном этапе [Текст]: выпускная квалификационная работа магистранта: 38.04.01 / Самина Навид Хан. - С.-Пб., 2018. - 66 с.

3. Менеджмент : Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Финансы и кредит" / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин, Л. А. Чаусова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2010. – 496 с. – ISBN 978-5-406-00128-8. – EDN GOZYAA.

4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2013. - 352 с.

5. Корпоративная культура // Проектные решения молодых [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://vk.com/wall-195195390_2816?ysclid=lqfg5f728h998686791

6. Цукерман, Г. В. Корпоративная культура: ценностные основания интеграции / Г. В. Цукерман // Социум и власть. — 2016. — № 6 (62). — С.128–133.

7. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры // Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. - 320 с.

8. Чаусов, Н. Ю. Исследование корпоративной культуры организации / Н. Ю. Чаусов, Э. А. Фомина, Л. А. Чаусова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 7, № 10(139). – С. 28-38. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.10.07.003. – EDN FFLIVC.

9. Чаусов, Н. Ю. Организационная культура предприятий "новой" экономики / Н. Ю. Чаусов, Е. Э. Дробышев // Вектор экономики. – 2021. – № 10(64). – DOI 10.51691/2500-3666_2021_10_8. – EDN QJQTBVJ.

10. Чаусова, Л. А. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентной среды организации / Л. А. Чаусова // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга, 17 февраля – 02 2015 года / Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского. – Калуга: Издательство Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, 2015. – С. 196-200. – EDN VNBVYRX.

11. Мигел, А. А. Отмывание денег, нелегальные рынки, уход от налогов: старые реалии новой экономики / А. А. Мигел, О. П. Косихина // Политэкономические императивы развития : Монография / Ответственные редакторы М.Л. Альпидовская, А.Г. Грязнова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2019. – С. 453-461. – EDN KSHNTA.

12. Типы организационных культур Д.Коула // Студопедия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://studopedia.ru/17_39632_tipi-organizatsionnih-kultur-dkoula.html?ysclid=lqfgx8xy2723705597

13. Оксина К.Э. Национальная культура и организационное поведение: типология Чарльза Хэнди // Элитариум. Центр дополнительного образования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.elitarium.ru/organizacionnoe_povedenie_tipologija_charles_handy/?ysclid=lqfh7tfwu0271380492

14. Эрли, К., Мосаковски, Э. Культурная компетентность [Текст] // К. Эрли, Э. Мосаковски // Harvard Business Review – Россия. – 2004. - № 2. – С. 15-19.

Оригинальность 81%