

Lidia S. Leontieva,
Head of Common Management and
Enterprise Department Moscow State
University of Economics, Statistics and
Informatics (MESI), Professor, Doctor of
Economics
E-mail: LLeontieva@mesi.ru

Svetlana M. Maksimova,
Teacher of Common Management and
Enterprise Department Moscow State
University of Economics, Statistics and
Informatics (MESI)
E-mail: SMaksimova@mesi.ru

Olga V. Sitnik,
Postgraduate of Common Management
and Enterprise Department Moscow State
University of Economics, Statistics and
Informatics (MESI)
E-mail: olga.v.sitnik@gmail.com

THE MECHANISM OF ORGANIZATIONAL CULTURE TRANSFORMATION IN INNOVATION COMPETITIVE ADVANTAGE FOR INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURES.

Part 2

THE ALGORITHM OF ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION AND DEVELOPMENT WITH USE OF CROSS- CULTURAL RESOURCES BY THE INTERNATIONAL ENTERPRISE STRUCTURES

Throughout article authors give algorithm of organizational culture diagnostic testing of the Hyundai Glovis Russia company, features and difficulties of her cross-cultural environment. Within research the corporate culture and history of the Hyundai Glovis Russia company is analysed. Besides, systems of norms, values and behavior models of the Korean and Russian personnel, and also set of forms of interaction between them are compared. The structural model of transformation of cultural distinctions in competitive advantages of the international enterprise structures is developed.

Keywords: *organizational culture, innovative advantages, competitiveness, cross-cultural resources, international enterprise structures, increase of efficiency of activity of the company.*

Этот этап предусматривает оп-
ределение структуры и содержания
организационной культуры в соот-
ветствии с выявленными потреб-
ностями, интересами, ценностями
сотрудников, политическими, эконо-
мическими, культурными запросами
социума с учетом диагностируемых
проблем, а именно миссии, ценнос-
тей, приоритетов, правил и норм
поведения, символики.

Сущность концепции организа-
ционной культуры группы компаний
«Hyundai Motor Company» можно
выразить с помощью понятий дей-
ствия: «мыслить», «рационализиро-
вать», «создавать», «сопереживать»,
«вдохновлять».

*4-й этап. Внедрение организа-
ционной культуры в процесс производ-
ства компании.*

На этом этапе компоненты орга-
низационной культуры доводятся до
внутренних и внешних участников,
взаимодействующих с компанией
(ознакомление, информирование со-
трудников, проведение обучающих
семинаров и мероприятий по фор-
мированию ценностей, приоритетов
компании). Начинается ее активное
внедрение в деятельность компании.

*5-й этап. Проведение проме-
жуточной диагностики и анализа
результатов.*

Проведение диагностики и пред-
варительная оценка эффективности
организационной культуры, выявле-
ние ее положительных и отрицатель-
ных сторон, проведение рефлексии с
сотрудниками организации.

6-й этап. Коррекция.

Составление на основе предва-
рительной оценки и анализа эффек-
тивности организационной культуры
плана корректирующих мероприятий.
Проведение корректирующих мероп-
риятий по устранению выявленных
проблем и несоответствий, устране-
нию причин возникновения проблем.
Предложение способов совершенс-
твования организационной культуры

*7-й этап. Мониторинг и конт-
роль.*

На заключительном этапе осу-
ществляется мониторинг и контроль,
в результате которого производится
оценка того, насколько качество
организационной культуры способс-
твует достижению конкретных целей

предпринимательской структуры,
способствует росту производитель-
ности, увеличению собственного
капитала, улучшению конкурентных
преимуществ.

После проведения мероприятий
седьмого этапа формирования и
развития организационной культуры
существуют два сценария последую-
щих действий по развитию органи-
зационной культуры.

Первый сценарий: в случае вы-
явления недостатков организаци-
онной культуры, целесообразно
и необходимо снова вернуться на
предыдущий этап и провести кор-
ректирующие мероприятия по ус-
транению несоответствий и причин
их возникновения. Данный переход
от шестого этапа к седьмому и воз-
вращение к шестому этапу может
носить циклический характер. Ор-
ганизационная культура как живой
организм претерпевает множест-
венные изменения в процессе ее
формирования и развития. Поэтому
регулярный мониторинг, контроль и
коррекция являются необходимыми
мерами и основой для эффективно-
го развития и функционирования
организационной среды компании в
постоянно меняющихся внешних и
внутренних условиях ведения пред-
принимательства.

Второй сценарий: Переход к
стратегическому развитию органи-
зационной культуры компании. На
данном этапе производится разра-
ботка стратегии развития организа-
ционной культуры международной
предпринимательской структуры с
использованием ею кросс-культур-
ных ресурсов. Для этого необходимо
провести прогнозирование результа-
тов и составить план долгосрочного
перспективного развития организа-
ционной культуры в соответствии
с общим стратегическим планом
развития компании.

Трансформация кросс- культурных ресурсов организационной культуры в конкурентные преимущества международных предпринимательских структур

Результаты, полученные в ходе
проведения исследования и оценки
организационной культуры между-

Таблица 2

Сравнительная характеристика качеств организационной культуры предпринимательских структур

Качества организационной культуры		
№ п/п	(1-й вариант) кросс-культурные ресурсы не используются	(2-й вариант) кросс-культурные ресурсы используются
1	Монокультурность – однообразие составляющих компонентов	Поликультурность – многообразие составляющих компонентов, синтез культур
2	Консерватизм – неспособность к адаптации, сохранение устоявшихся традиций, правил, норм	Гибкость – способность приспосабливаться к меняющимся условиям внешней и внутренней среды организации
3	Закрытость – низкий уровень информационной прозрачности	Открытость – высокий уровень информационной прозрачности
4	Партикуляризм – установка на разьединение культур, практика культурной обособленности	Универсализм – создание общих традиций, ценностей, норм и правил, разделяемых всеми участниками процесса
5	Слабая способность к развитию – организационная культура слабо развивается, встречается сопротивление организационным изменениям	Способность к развитию – постоянное развитие и совершенствование организационной культуры
6	Однообразие – ориентация на культуру и географию одной страны, не ориентирующееся на культуру других стран	Многоаспектность – широкий географический и культурный профиль способствуют многостороннему развитию организационной культуры
7	Неустойчивость – низкая конкурентоспособность	Устойчивость – высокая конкурентоспособность, компания опирается на разные культуры, имеет поддержку разных слоев населения
8	Инновационная пассивность – непринятие или слабое принятие инноваций, традиционный подход к решению задач	Инновационная активность – активное внедрение инноваций, творческий подход к решению задач

народных компаний, подтверждают, что разумное и правильное использование культурных различий, позволяет превратить их в источники дополнительных возможностей и ресурсов развития компании.

Организационная культура, использующая кросс-культурные ресурсы в процессе своего формирования и развития, имеет свои особенности и преимущества в сравнении с организационной культурой, которая не обладает кросс-культурными ресурсами. Различия двух вариантов авторы представили в таблице 2.

В таблице представлены качества, которыми обладает организационная культура предпринимательской структуры в зависимости от использования или неиспользования ею кросс-культурных ресурсов.

Организационная культура, использующая кросс-культурные ресурсы, становится поликультурной за счет многообразия составляющих ее компонентов, происходит так

называемый синтез культур. Организационная культура, не использующая кросс-культурные ресурсы, не обладает таким свойством, для нее типична монокультура – однообразие составляющих компонентов.

Следующая пара свойств, которыми отличаются типы организационной культуры, это консерватизм и гибкость. Кросс-культурные ресурсы позволяют организации быть гибкой, способной быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, адекватно реагировать на запросы общества, деловых партнеров, клиентов, персонала. Для первого варианта организационной культуры свойственен консерватизм, который проявляется в неспособности или слабой способности адаптации к изменяющимся условиям.

Важным свойством, которым должна обладать организационная культура как система является открытость. В условиях современ-

ного информационного общества открытость измеряется степенью информационной прозрачности и развитостью информационной культуры в целом. На основании результатов, полученных в ходе анализа практики формирования информационной прозрачности международных компаний, авторы констатируют, что использование кросс-культурных ресурсов способствует формированию высокого уровня информационной культуры и информационной прозрачности. Это создает значительные преимущества по сравнению с первым вариантом, когда организационная культура существует как закрытая система и имеет низкий уровень информационной прозрачности.

Для организационной культуры в первом случае характерным свойством является партикуляризм – установка на разьединение культур. В данном варианте действует практика культурной обособленности: традиции, нормы, правила поведения, ценности создаются и формируются исходя из ведущей культуры без учета потребностей остальных участников. В отличие от первого второй вариант предлагает универсальный подход к формированию и развитию организационной культуры – создание общих традиций, ценностей, норм и правил, разделяемых всеми участниками процесса, не зависимо от национальной принадлежности и социального статуса, учитывается культура носителей каждой страны, где компания осуществляет свою деятельность.

В силу своей закрытости и консерватизма организационная культура первого варианта слабо развивается, встречается сопротивление организационным изменениям, в то время как организационная культура, использующая кросс-культурные ресурсы, способна к постоянному развитию, самосовершенствованию. Кросс-культурные ресурсы используются при формировании системы обучения и развития персонала в международных предпринимательских структурах, межкультурном обмене, стажировках за рубежом, практике межкультурного общения.

Следующая пара качеств – однообразие и многоаспектность. Первый

вариант организационной культуры ориентируется на культуру и географию одной страны. Второй вариант имеет широкий географический и культурный профиль, что способствует многостороннему развитию организационной культуры компании, обогащая ее заимствованиями из культурной среды разных стран, имеющих свой уникальный уклад, традиции, язык. Все это является кросс-культурными ресурсами, которые аккумулируются и создают синергетический эффект. Из каждой культуры берется самое лучшее и привносится в общую копилку организационной культуры.

Неустойчивость организационной культуры в первом варианте происходит вследствие слабой способности адаптации к меняющимся условиям, слабым реагированием на нововведения, неспособностью к инновациям. Организационная культура, учитывающая факторы кросс-культурного взаимодействия, более устойчива и восприимчива к инновационным решениям, что также является одним из конкурентных преимуществ. Инновационная пассивность и активность являются качествами организационной культуры, которые также влияют на эффективность деятельности и успех предпринимательских структур. Инновационная пассивность первого варианта культуры проявляется в неприятии или слабом принятии инноваций, традиционном подходе к решению задач. Формирование и развитие организационной культуры по второму пути способствует инновационной активности предпринимательских структур: активному внедрению инноваций, творческому подходу к решению задач.

Проведя сравнительный анализ двух вариантов формирования и развития организационной культуры, авторы доказывают, что использование международными предпринимательскими структурами кросс-культурных ресурсов позволяет сформировать новые свойства организационной культуры, выступющие в качестве ее преимуществ, что представлено на рисунке 5.

Кросс-культурные ресурсы позволяют организационной культуре

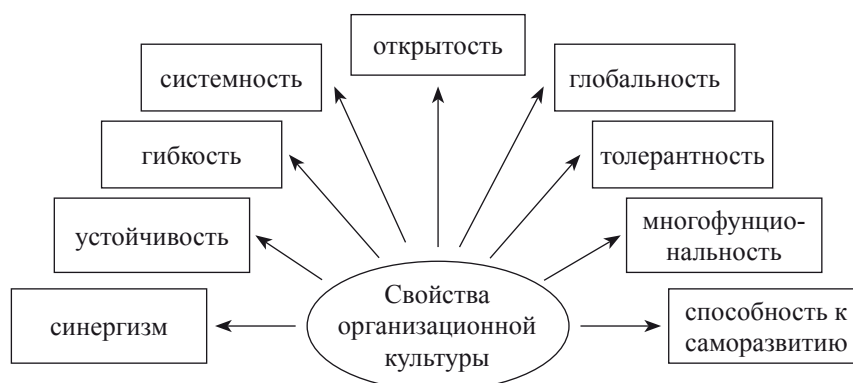


Рис. 5. Новые свойства организационной культуры, формирование которых обусловлено использованием кросс-культурных ресурсов

сочетать в себе все самое лучшее из различных культур. В результате аккумуляции положительных свойств каждой из них, организационная культура становится сильнее и эффективней. В этом заключается *свойство синергизма*.

Устойчивость проявляется в умении противостоять меняющимся условиям внешней и внутренней среды, быстро и адекватно реагировать на изменения внутри организации, сохраняя свое постоянство. Выделяя устойчивость как одну из качественно новых характеристик организационной культуры, стоит отметить еще одно свойство, приобретаемое за счет кросс-культурных ресурсов. Для того чтобы умело сочетать национальные особенности различных культур необходимо проявлять *гибкость и дипломатию*. Наряду с этими качествами стоят толерантность, терпимость, принятие и разделение традиций, норм, правил и ценностей других культур.

Управление международными предпринимательскими структурами, имеющими такую многообразную и многоаспектную организационную культуру, невозможно без *системного подхода*. Поэтому системный подход выступает как неотъемлемая и необходимая часть организационной культуры.

Открытость, глобальность, толерантность – являются теми качествами организационной культуры, без которых невозможно эффективное кросс-культурное взаимодействие и коммуникация. Организационная культура международных предпринимательских структур должна быть

открытой, способной к культурной эмпатии, восприятию и адаптации к другим культурам. Для успешного продвижения на мировом рынке глобальность становится неотъемлемым качеством организационной культуры, поскольку позволяет предпринимательским структурам ориентироваться на общемировые запросы, критерии оценки качества продукции и предоставляемых компанией услуг, регулировать нормативно-правовые и общественные отношения между компаниями.

Еще одним важным свойством, приобретаемым организационной культурой благодаря использованию кросс-культурных ресурсов, является способность к саморазвитию и самосовершенствованию. За счет большого потока и разнообразия культур, организационная культура постоянно обновляется, актуализирует ценности, приоритеты в соответствии с новыми запросами клиентов, партнеров, персонала, таким образом задавая импульсы к самостоятельному развитию и совершенствованию.

Использование предпринимательскими структурами кросс-культурных ресурсов расширяет возможности и функционал организационной культуры [3]. В компании, развивающейся с учетом факторов кросс-культурного взаимодействия, создается благоприятная среда для реализации профессионального и творческого потенциала сотрудников. Как показал опыт крупных международных предпринимательских структур, условия труда в таких структурах являются более комфор-

тными. Благодаря кросс-культурному взаимодействию происходит взаимообогащение, организуются стажировки за рубежом, практикуется международный обмен опытом и знаниям, обучение межкультурному общению, этикету, особое внимание уделяется формированию межкультурной компетенции персонала и руководства, что также относится к преимуществам использования кросс-культурных ресурсов.

На более высоком уровне находится система стимулирования и мотивации персонала. Использование кросс-культурных ресурсов компании позволяет развивать разнообразные методы поощрения и стимулирования сотрудников.

Исходя из вышеизложенного авторы заключают, что использование кросс-культурных ресурсов обуславливает приобретение организационной культурой компании качественно новых характеристик, отвечающих современным вызовам, таким образом, культурные различия

трансформируются в кросс-культурные преимущества организационной культуры международных предпринимательских структур.

Основываясь на полученных результатах, с целью повышения эффективности организационной культуры международных предпринимательских структур авторами разработана структурная модель трансформации кросс-культурных ресурсов организационной культуры в конкурентные преимущества предпринимательских структур (Рисунок 6).

Модель включает в себя комплекс системных действий, направленных на преобразование культурных различий в конкурентные преимущества международных предпринимательских структур.

Процесс трансформации начинается с общего этапа – выявления культурных различий. Затем процесс подразделяется на пять направлений:

– разработка единой нормативно-правовой базы;

- формирование сильной команды профессионалов;
- формирование общих культурных ценностей, норм и правил поведения;
- реализация профессионального и творческого потенциала сотрудников;
- создание и введение подразделения по управлению «культурным разнообразием».

Каждое направление имеет свои ответвления, характеризующие и объясняющие задачи этого направления, однако все они направлены на достижение конечного результата – увеличение конкурентных преимуществ компании и формирование концепции успешного стратегического развития компании.

1. Разработка единой нормативно-правовой базы подразумевает изучение нормативно-правовой базы в стране присутствия и адаптацию к ним регламента ведения бизнес-процессов, документооборота, порядка создания, оформления и подписания



Рис. 6. Структурная модель трансформации кросс-культурных ресурсов организационной культуры в конкурентные преимущества международных предпринимательских структур

документов и договоров, заключения сделок.

2. Формирование сильной команды профессионалов заключается в реализации трех этапов: отбор, обучение и развитие персонала. Отбор сотрудников является одним из важных этапов в формировании сильной команды [8].

К персоналу международной компании предъявляются следующие требования: высокий уровень профессиональной компетенции; наличие навыков межкультурного общения; знание иностранных языков; открытость и восприимчивость к другим культурам, гибкость, умение подстраиваться; эрудиция и разностороннее развитие, творческие способности, наличие увлечений, хобби [7]. Обучение персонала включает в себя два компонента: обучение языку и культуре. Обучение языку – это усиленная языковая подготовка; важно отметить необходимость владения не только английским языком, который выступает признанным языком делового общения и ведения деловых переговоров, но и знание языка той страны, где осуществляет свою деятельность или имеет свое представительство или филиал компания.

В целях повышения эффективности кросс-культурного взаимодействия следует уделять внимание формированию межкультурной компетенции руководителей и персонала: изучению различных культур, знакомство с традициями, обычаями, национальными особенностями и их проявлением в повседневной и деловой жизни. Программа развития персонала включает в себя повышение квалификации сотрудников, организацию стажировок и международного обмена. Это дает сотруднику профессиональный рост, повышает его уверенность в своих профессиональных успехах. Организация стажировок и программ международного обмена позволяет обмениваться опытом и знаниями, тем самым сближая различные культуры и увеличивая профессиональные компетенции стажеров.

3. Формирование общих культурных ценностей, норм и правил поведения является основой эффектив-

ного взаимодействия сотрудников, представляющих различные культуры. Чтобы происходило сближение и сплочение коллектива, создание общей команды, так называемой единой «кросс-культурной семьи» необходимы толерантное отношение и способность к культурной эмпатии со стороны сотрудников и руководства. Созданию благоприятного психологического климата способствует проведение различного рода мероприятий, например, организация мероприятий с учетом национальных и религиозных локальных праздников, совместные выезды на природу, походы в театр, кино, кафе, командные бизнес-игры. Это помогает сплотить коллектив и узнать специфику разных народов. Проведение праздников, связанных с деятельностью компании, объединяет коллег общим мероприятием, не зависящим от религии и национальности. Довольный работник – эффективный работник. Если он любит свою работу и ему комфортно в коллективе, его отдача будет максимально эффективной.

4. Компания, понимающая актуальность ценности человеческого капитала и рассматривающая его как один из основных активов, обеспечивает возможность реализации профессионального и творческого потенциала сотрудников и создать для этого благоприятные условия. Для повышения эффективности работы персонала, необходимо создать такие условия внутри компании, при которых сотруднику будет удобно работать, развиваться и создавать что-то новое. Такие условия снимают напряжение внутри компании снижают количество конфликтов, как и на почве межкультурных различий, так и на почве различий в характере.

5. Создание и введение подразделения (специальной группы или специалиста) по управлению «культурным разнообразием», различиями в деловых культурах и в системах их ценностей. Функции подразделения: определение и изучение причин межкультурных конфликтов, путей их предотвращения; осуществление управления поликультурными бизнес-коллективами. Основная функция подразделения – адаптация к кросс-культурным условиям новых

сотрудников, а также поддержка персонала, переживающего сложные житейские моменты, нуждающегося в материальной поддержке или социальной помощи.

Поэтапное выполнение действий, согласно разработанной авторами структурной модели, приведет к преобразованию культурных различий в конкурентные преимущества, что позволит международной предпринимательской структуре добиться большего успеха, способствовать ее дальнейшему развитию и продвижению на международном уровне, во многом опережая своих конкурентов.

Выводы

Таким образом, на основе результатов анализа организационной культуры группы компаний «Hyundai Motor Company» и компании «Hyundai Glovis Russia» авторами разработан механизм формирования и развития организационной культуры международных предпринимательских структур в условиях кросс-культурного взаимодействия, состоящий из следующих элементов: рекомендаций по формированию и развитию организационной культуры с использованием кросс-культурных ресурсов предпринимательских структур; алгоритма формирования и развития организационной культуры, основанного на использовании международными предпринимательскими структурами кросс-культурных ресурсов; структурной модели трансформации культурных различий в конкурентные преимущества организационной культуры международных предпринимательских структур.

Данный механизм способствует повышению общей экономической эффективности международных предпринимательских структур, росту конкурентных преимуществ компании в условиях кросс-культурного взаимодействия.

Результаты исследования могут быть использованы для трансформации кросс-культурных ресурсов в конкурентные преимущества через механизмы организационно-управленческих инноваций как российскими компаниями, развивающими бизнес в других странах,

так и зарубежными компаниями, интегрирующимися в российскую предпринимательскую среду.

Литература

1. Арон Лукач. Экономические аспекты языкового неравенства. College for Modern Business Studies, Татабья, Венгрия, 2007.

2. Асмолов К. Административная культура Южной Кореи. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6. С. 37–44.

3. Ильин В. И. Корейское образование: традиции и модернизация. Межкультурные взаимодействия в условиях глобализации: опыт России и Кореи. Сборник статей. Отв. ред. Р. К. Тангалычева, И. А. Коргун. – СПб.: «Скифия-принт», 2012. – 448 с.

4. Исопескуль О. Ю. Управленческие дискурсы организационной культуры: монография. – М.: Издательский Дом «Наука», 2014. – 484 с.

5. Леонтьева Л.С., Орлов, Д.Ю., Орлова, Л.Н. Нематериальные ресурсы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий (инвестиционно-информационный аспект): монография. – М.: МИРБИС, 2010. – 192 с.

6. Максимова С.М. Кросс-культурные ресурсы организационного развития международных предпринимательских структур. Вестник Поволжского государственного технологического университета. Сер. Экономика и управление. – 2014. – № 5 (24). – С. 45

7. Тангалычева Р. К. Структура российско-корейской межкультурной коммуникации. Межкультурные взаимодействия в условиях глобализации: опыт России и Кореи. Сборник статей. Отв. ред. Р. К. Тангалычева, И. А. Коргун. – СПб.: «Скифия-принт», 2012. – 448 с.

8. Янг М.А. Проблемы и перспективы межкультурных взаимодействий между Россией и Южной Кореей в условиях глобализации. Межкультурные взаимодействия в условиях глобализации: опыт России и Кореи. Сборник статей. Отв. ред. Р. К. Тангалычева, И. А. Коргун. – СПб.: «Скифия-принт», 2012. – 448 с.

9. Изменим мир вместе. Обзор социальных проектов Hyundai

в России с 2009 по 2013 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hyundai.ru/IntroductoryRemarks>.

10. Официальный сайт группы компаний «Hyundai Motor Company». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://worldwide.hyundai.com>.

11. Hyundai Motor Company corporate sustainability report 'The Road to Sustainability', 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://csr.hyundai.com>.

12. Chang C. S., Chang N.J. The Korean management system: cultural, political, economic foundations. – Westport, CT: Quorum books, 1994.

13. Cho Y., Yoon J. The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4. P. 70–88.

14. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3-rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010.

15. Morden T., Bowles D. Management in South Korea: a review. Management Decision, 1998, Vol. 36, No. 5. P. 316–330.

References

1. Aron Lukach. Jekonomicheskie aspekty jazykovogo neravenstva. College for Modern Business Studies, Tataban'ja, Vengrija, 2007.

2. Asmolov K. Administrativnaja kul'tura Juzhnoj Korei. Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2003. № 6. S. 37–44.

3. Il'in V. I. Korejskoe obrazovanie: tradicii i modernizacija. Mezhlukul'turnye vzaimodejstvija v uslovijah globalizacii: opyt Rossii i Korei. Sbornik statej. Otv. red. R. K. Tangalycheva, I. A. Korgun. – SPb.: «Skifija-print», 2012. – 448 s.

4. Isopeskul' O.Ju. Upravlencheskie diskursy organizacionnoj kul'tury: monografija. – M.: Izdatel'skij Dom «Nauka», 2014. – 484 s.

5. Leont'eva L.S., Orlov, D.Ju., Orlova, L.N. Nematerial'nye resursy povyshenija konkurentosposobnosti promyshlennyh predpriyatij (investicionno-informacionnyj aspekt): monografija. – M.: MIRBIS, 2010. – 192 s.

6. Maksimova S.M. Krosskul'turnye resursy organizacionnogo razvitija mezhdunarodnyh predprinimatel'skih struktur. Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta. Ser. Jekonomika i upravlenie. – 2014. – № 5 (24). – S. 45

7. Tangalycheva R. K. Struktura rossijsko-korejskoj mezhkul'turnoj kommunikacii. Mezhlukul'turnye vzaimodejstvija v uslovijah globalizacii: opyt Rossii i Korei. Sbornik statej. Otv. red. R. K. Tangalycheva, I. A. Korgun. – SPb.: «Skifija-print», 2012. – 448 s.

8. Jang M.A. Problemy i perspektivy mezhkul'turnyh vzaimodejstvij mezhdu Rossiej i Juzhnoj Koreej v uslovijah globalizacii. Mezhlukul'turnye vzaimodejstvija v uslovijah globalizacii: opyt Rossii i Korei. Sbornik statej. Otv. red. R. K. Tangalycheva, I. A. Korgun. – SPb.: «Skifija-print», 2012. – 448 s.

9. Izmenim mir vmeste. Obzor social'nyh proektov Hyundai v Rossii s 2009 po 2013 god. [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.hyundai.ru/IntroductoryRemarks>.

10. Oficial'nyj sajт gruppy kompanij «Hyundai Motor Company». [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://worldwide.hyundai.com>.

11. Hyundai Motor Company corporate sustainability report 'The Road to Sustainability', 2014. [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa: <https://csr.hyundai.com>.

12. Chang C. S., Chang N.J. The Korean management system: cultural, political, economic foundations. – Westport, CT: Quorum books, 1994.

13. Cho Y., Yoon J. The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4. P. 70–88.

14. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3-rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010.

15. Morden T., Bowles D. Management in South Korea: a review. Management Decision, 1998, Vol. 36, No. 5. P. 316–330.