

# Влияние организационной культуры на человеческий капитал и эффективность управления организацией

## The Influence of Organizational Culture on Human Capital and the Efficiency of Organization Management

DOI 10.12737/2306-627X-2022-11-3-63-70

Получено: 07 августа 2022 г. / Одобрено: 13 августа 2022 г. / Опубликовано: 30 сентября 2022 г.

**Некрасов И.А.**

Канд. юрид. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова», г. Москва

**Nekrasov I.A.**

Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow

**Некрасова Е.И.**

ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский  
государственный университет имени Н.Г. Чернышевского»,  
г. Саратов

**Nekrasova E.I.**

Saratov State University,  
Saratov

### Аннотация

В статье рассмотрена роль организационной (корпоративной) культуры, как средообразующего инструмента в повышении эффективности управления организацией посредством влияния на человеческий капитал. Показана связь элементов организационной культуры с эффективностью инвестиций в человеческий капитал, и, как следствие, достижением целей управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** управление, эффективность управления, человеческий капитал, организационная культура, корпоративная культура.

### Abstract

The article considers the role of organizational (corporate) culture as an environment-forming tool in improving the efficiency of organization management by influencing human capital. The connection of the elements of organizational culture with the effectiveness of investments in human capital, and as a consequence, the achievement of management goals, is shown.

**Keywords:** management, management efficiency, human capital, organizational culture, corporate culture.

### 1. Введение

Организационная (корпоративная) культура — один из наиболее сложных и противоречивых феноменов в теории и практике управления. С одной стороны, ей приписывается буквально «чудодейственная» сила в части повышения эффективности деятельности организации в целом, улучшения отдельных показателей управления организацией, в частности. Положительными характеристиками данного инструмента признаются:

- сравнительно низкие (непрямые) затраты на его применение, по сравнению со многими другими инструментами;
- возможность его реализации в организациях любой сферы деятельности и формы собственности;
- высокая эффективность при соблюдении определенных условий.

Обозначенные факторы стали причиной того, что в России в конце XX в. «организационная культура начинала пониматься зачастую как идеальный инструмент, некая безусловно позитивная основа, сплачивающая организацию и способствующая гарантированному улучшению соответствующих показателей эффективности» [2].

С другой стороны, сложность практического применения организационной культуры, как инструмента повышения эффективности деятельности организации и ее системы управления, обусловлена рядом причин, среди которых следующие:

- необходимость учитывать большое число параметров как при диагностике, так и при разработке проекта изменений организационной культуры;
- высокая планка требований к команде специалистов, реализующих проект по диагностике и изменению организационной культуры;
- риск получить «обратный эффект» при неправильной диагностике, разработке программы изменений, и непосредственно внедрении изменений организационной культуры компании;
- меньшая изученность данного инструмента по сравнению со многими другими инструментами.

Однако, несмотря на объективную сложность применения данного инструмента на практике, изучение организационной культуры в России продолжается. Заслуживают внимания работы таких авторов, как Аксеновская Л.Н., Базаров Т.Ю., Воронов А.С., Капитонов Э.А., Корсаков Ю.А., Леон-

тьева Л.С., Моисеенко, Н.В., Персикова Т.Н., Фокина Т.П. и многих других.

Отдавая должное необходимости дальнейшего исследования данного явления, в настоящей статье мы рассмотрим влияние организационной культуры на эффективность управления организацией с точки зрения воздействия организационной культуры на человеческий капитал.

## **2. Методы исследования**

Эмпирическую базу исследования составляют открытые данные российских и зарубежных компаний, характеризующие состояние отдельных элементов их организационной культуры, кадровой политики и системы управления. Работа проведена на основании сбора и обобщения (метод синтеза), систематизации (системный метод) и сравнительного анализа (комплексный и сравнительно-аналитический методы) материалов, полученных из открытых информационных ресурсов, а также данных экспертического анализа частной управленческой практики за последние пять лет.

## **3. Результаты исследования**

Говоря о влиянии организационной культуры на эффективность управления организацией путем воздействия на человеческий капитал, следует подчеркнуть некоторые особенности данных понятий.

Организационная культура, как понятие противоречивое, определяется авторами по-разному. Одно из классических определений дал Э. Шейн, рассматривающий организационную культуру, как «совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам» [9]. В то же время для целей настоящей статьи более целесообразно раскрыть понятие организационной культуры через элементы, ее составляющие, к числу которых относятся «ценности, верования, ожидания, расположения, нормы, символы, идеологемы, привычки, договорный порядок» [8].

Понятие человеческого капитала, которое явилось развитием таких понятий, как человеческий ресурс и человеческий фактор, впервые было упомянуто в работах М. Фридмена, Д. Минсера и Т. Шульца. Последний указал, что «хотя приобретение людьми полезных знаний и опыта очевидно, не является

очевидным тот факт, что такие знания и опыт являются формой капитала» [11]. При этом в качестве примера вложений в человеческий капитал Т. Шульц приводит как прямые финансовые затраты на образование и здоровье, так и косвенные — в виде свободного времени, затраченного на повышение квалификации.

На сегодняшний день человеческий капитал находится в фокусе внимания как теоретиков, так и управленцев-практиков во многих сферах деятельности: «Актуально поставить вопрос о качественном повышении уровня человеческого капитала как в обществе в целом, так и в аграрном секторе в частности... Проблема качественного изменения человеческого капитала в аграрном секторе экономики является одной из самых значимых в данный момент» [3]. Это видится обоснованным, поскольку сущность человеческого капитала укладывается в понимание основной цели предпринимательской (и не только) деятельности — извлечения и максимизации прибыли: «В данном понятии отражено понимание человеческих знаний, умений, навыков как специфического фактора, благодаря которому возможна дополнительная предпринимательская прибыль» [6].

В рамках настоящей статьи нас интересует эффективность управления в широком смысле, как «процесс целенаправленных действий, переводящий систему из известного исходного состояния в описанное желательное состояние» [7]. Эффективность управления персоналом, как значительно более узкая категория, не является отдельным предметом изучения в рамках настоящей статьи, но может затрагиваться в качестве составной части основного понятия.

В качестве примера возьмем одну из основных целей деятельности любой коммерческой организации — получение прибыли. Достижение плановых показателей в таком случае прямо свидетельствует о результативности управления и косвенно — о его эффективности (*efficiency*). Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами есть результативность (*effectiveness*). Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [1]. Однако повышение уровня человеческого капитала является необходимым, но не достаточным условием повышения эффективности управления. Чтобы потенциал человеческого капитала мог в достаточной мере раскрыться и реализоваться в виде дополнительной прибыли компании, требуются соответствующие условия, формирование которых возможно с помощью такого средообразующего инструмента, как организационная культура.

Рассмотрим такой классический пример инвестиций в человеческий капитал, как финансовые вложения компании в обучение сотрудников. Данный пример мы берем еще и потому, что значимость обучения, как фактора развития компаний, в ближайшее время, вероятно, возрастет многократно, поскольку «четвертая промышленная революция (4IR) изменит все до такой степени, что приведет к невостребованности одних групп работников и появлению на их месте новых групп», свидетельства чего можно наблюдать уже в настоящее время [10].

Предположим, компания обучает сотрудников техникам эффективных продаж. Парадоксально, что данные вложения могут не только не принести дополнительную прибыль, но и послужить причиной существенных убытков. Такое возможно, например, в случае высокой текучести кадров, что в целом характерно для подразделений, в функционал которых входят продажи продукции или услуг. При этом размер убытков может варьировать от допустимых (в случае перехода сотрудника в компанию из другой отрасли — в размере стоимости обучения) до критичных (в случае перехода обученного и опытного сотрудника к прямым конкурентам — в размере потенциально возможной прибыли).

Чтобы показать, что звеном, связующим финансовые вложения в человеческий капитал и получение прибыли, является организационная культура, оценим эффективность вложений в зависимости от состояния организационной культуры. Ввиду того, что организационная культура — явление комплексное, с большим числом элементов, в рамках исследования остановимся лишь на четырех.

*Компания A — одна из компаний-производителей на рынке продукции N, направляющая своих сотрудников на обучение техникам эффективных продаж.*

*Исследуемые элементы организационной культуры компании A:*

- *условия обучения сотрудников (отношение компании и отдельных сотрудников к процессу обучения, регламентация процесса обучения);*
- *условия применения новых знаний и навыков (гибкость системы регламентации деятельности, ее адаптивность к нововведениям);*
- *условия передачи знаний и опыта в коллективе (развитость системы внутренней коммуникации, степень взаимоуважения и доверия в коллективе);*
- *степень текучести кадров.*

*Условия задачи:*

- *P=10 — общее количество сотрудников отдела продаж,*
- *P1=1 — количество сотрудников отдела продаж, направленных на обучение.*

- *I=100 — условная стоимость программы обучения одного сотрудника,*
  - *G=300 — условный прирост прибыли компании на каждого обученного сотрудника за условный отчетный период,*
  - *K1 — коэффициент эффективности обучения*
    - *K1=1 — эффективность обучения высокая, в компании положительно относятся к повышению квалификации персонала, сотрудник имеет возможность полностью погрузиться в процесс обучения, и делает это добросовестно,*
    - *K1=0 — эффективность обучения низкая, в компании формально относятся к повышению квалификации персонала, сотрудника отвлекают от процесса обучения;*
  - *K2 — коэффициент применения новых знаний и навыков*
    - *K2=1 — благоприятные условия применения новых знаний и навыков, гибкая и адаптивная к нововведениям система регламентации деятельности компании,*
    - *K2=0 — неблагоприятные условия применения новых знаний и навыков, жесткая и не обладающая адаптивностью к нововведениям система регламентации деятельности компании, например волокита в договорной работе и/или неготовность нарастить производство с учетом увеличенного объема продаж;*
  - *K3 — коэффициент передачи знаний и опыта в коллективе*
    - *K3=1 — благоприятные условия для передачи знаний и навыков в коллективе, развитая система внутренней коммуникации, высокая степень взаимовыручки и доверия в коллективе,*
    - *K3=0 — неблагоприятные условия для передачи знаний и навыков в коллективе, слаборазвитая система внутренней коммуникации, низкая степень взаимовыручки и доверия в коллективе, каждый «сам за себя»;*
  - *K4 — коэффициент текучести кадров*
    - *K4=1 — текучесть кадров на низком уровне, сотрудники работают в компании годами,*
    - *K4=0 — текучесть кадров на высоком уровне, сотрудники часто увольняются, не доработав до конца условного отчетного периода.*
- Проведем сравнение эффективности от инвестиций в человеческий капитал Е при различном состоянии названных выше элементов организационной культуры компании А, разделив эффективность на две составляющие — прямую Е1 и косвенную Е2. Принимая во внимание, что одна из проблем недостаточности исследований в области управления «заключается в расхождении между плохо формализуемым содержанием решаемых проблем управления

ния бизнесом и методами количественного анализа» [4], предпримем попытку привести качественные характеристики организационной культуры к количественным характеристикам эффективности инвестирования в человеческий капитал. Все формулы и расчеты псевдоматематические и отражают, в первую очередь, логику исследования. Кроме того, модель упрощена и содержит ряд допущений, существенно не влияющих на результат исследования с учетом поставленных целей.

Формулы расчета эффективности инвестиций в человеческий капитал:

$$E1=(G*P1*K1*K2+G*(P-P1)*K1*K2*K3)*K4-I=\\=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I,$$

$$E2=(I*P1*K1+I*(P-P1)*K1*K3)*K4=\\=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3),$$

$$E=E1+E2.$$

Учитывая возможность различного сочетания состояний элементов организационной культуры, рассмотрим 16 вариантов характеристик среды.

Таблица 1

#### Расчет эффективности инвестиций в человеческий капитал (1)

Характеристики среды	
Условия обучения сотрудников	K1=1
Условия применения новых знаний и навыков	K2=1
Условия передачи знаний и опыта в коллективе	K3=1
Степень текучести кадров	K4=1
Эффективность инвестиций в человеческий капитал	
E1=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I=300*1*1*1*(1+(10-1)*1)-100=2900	
E2=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3)= 100*1*1*(1+(10-1)*1)=1000	
E=E1+E2=2900+1000=3900	

Составлено авторами.

Таблица 2

#### Расчет эффективности инвестиций в человеческий капитал (2)

Характеристики среды	
Условия обучения сотрудников	K1=1
Условия применения новых знаний и навыков	K2=1
Условия передачи знаний и опыта в коллективе	K3=1
Степень текучести кадров	K4=0
Эффективность инвестиций в человеческий капитал	
E1=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I=300*1*1*0*(1+(10-1)*1)-100=-100	
E2=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3)= 100*1*0*(1+(10-1)*1)=0	
E=E1+E2=-100+0=-100	

Составлено авторами.

Таблица 3

#### Расчет эффективности инвестиций в человеческий капитал (3)

Характеристики среды	
Условия обучения сотрудников	K1=1
Условия применения новых знаний и навыков	K2=1

Окончание табл. 3

Условия передачи знаний и опыта в коллективе	K3=0
Степень текучести кадров	K4=1
Эффективность инвестиций в человеческий капитал	
E1=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I=300*1*1*1*(1+(10-1)*0)-100=200	
E2=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3)= 100*1*1*(1+(10-1)*0)=100	
E=E1+E2=200+100=300	

Составлено авторами.

Таблица 4

#### Расчет эффективности инвестиций в человеческий капитал (4)

Характеристики среды	
Условия обучения сотрудников	K1=1
Условия применения новых знаний и навыков	K2=1
Условия передачи знаний и опыта в коллективе	K3=0
Степень текучести кадров	K4=0
Эффективность инвестиций в человеческий капитал	
E1=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I=300*1*1*0*(1+(10-1)*0)-100=-100	
E2=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3)= 100*1*0*(1+(10-1)*0)=0	
E=E1+E2=-100+0=-100	

Составлено авторами.

Таблица 5

#### Расчет эффективности инвестиций в человеческий капитал (5)

Характеристики среды	
Условия обучения сотрудников	K1=1
Условия применения новых знаний и навыков	K2=0
Условия передачи знаний и опыта в коллективе	K3=1
Степень текучести кадров	K4=1
Эффективность инвестиций в человеческий капитал	
E1=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I=300*1*0*1*(1+(10-1)*1)-100=-100	
E2=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3)= 100*1*1*(1+(10-1)*1)=1000	
E=E1+E2=-100+1000=900	

Составлено авторами.

Таблица 6

#### Расчет эффективности инвестиций в человеческий капитал (6)

Характеристики среды	
Условия обучения сотрудников	K1=1
Условия применения новых знаний и навыков	K2=0
Условия передачи знаний и опыта в коллективе	K3=1
Степень текучести кадров	K4=0
Эффективность инвестиций в человеческий капитал	
E1=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I=300*1*0*0*(1+(10-1)*1)-100=-100	
E2=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3)= 100*1*0*(1+(10-1)*1)=0	
E=E1+E2=-100+0=-100	

Составлено авторами.

Таблица 7

#### Расчет эффективности инвестиций в человеческий капитал (7)

Характеристики среды	
Условия обучения сотрудников	K1=1
Условия применения новых знаний и навыков	K2=0



Окончание табл. 15

Условия передачи знаний и опыта в коллективе	K3=0
Степень текучести кадров	K4=1
<b>Эффективность инвестиций в человеческий капитал</b>	
$E1=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I=300*0*0*1*(1+(10-1)*0)-100=-100$	
$E2=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3)= 100*0*1*(1+(10-1)*0)=0$	
$E=E1+E2=-100+0=-100$	

Составлено авторами.

Таблица 16

**Расчет эффективности инвестиций  
в человеческий капитал (16)**

Характеристики среды	
Условия обучения сотрудников	K1=0
Условия применения новых знаний и навыков	K2=0
Условия передачи знаний и опыта в коллективе	K3=0
Степень текучести кадров	K4=0
<b>Эффективность инвестиций в человеческий капитал</b>	
$E1=G*K1*K2*K4*(P1+(P-P1)*K3)-I=300*0*0*1*(1+(10-1)*0)-100=-100$	
$E2=I*K1*K4*(P1+(P-P1)*K3)= 100*0*1*(1+(10-1)*0)=0$	
$E=E1+E2=-100+0=-100$	

Составлено авторами.

Для наглядности, представим результаты расчетов в сводной таблице.

Сгруппируем полученные результаты и расположим их в порядке уменьшения эффективности.

1. Благоприятное состояние всех четырех факторов одновременно (3900).

2. Наличие единственного неблагоприятного фактора, связанного с невозможностью применения полученных навыков (900).

3. Наличие единственного неблагоприятного фактора, связанного с невозможностью передачи полученных навыков (300).

4. Наличие одновременно двух неблагоприятных факторов, связанных с невозможностью применения и передачи полученных навыков (0).

5. Наличие хотя бы одного из факторов, связанных с неблагоприятными условиями обучения или высокой текучестью кадров (-100).

Отдельно обратим внимание на тот факт, что при низких показателях прямой эффективности и высоких показателях косвенной эффективности в компании формируется своего рода «резерв», который при изменении соответствующих характеристик организационной культуры может быстро привести к росту показателей прямой эффективности.

Следует отметить, что останавливаться на анализе исключительно факторов внутренней среды компании не совсем верно: с учетом современных факторов внешней среды «компании должны учитывать событийный риск при принятии управленческих решений» [5]. В связи с этим отдельно обозначим, например, вариант перехода хорошо обученного сотрудника в конкурирующую компанию В с количеством сотрудников отдела продаж Р = 9. В этом случае эффективность инвестиций в человеческий капитал компании А, в зависимости от особенностей рынка продукции N, может дополнительно снизиться на аналогичный прирост компании В, рассчитанный по указанной выше формуле.

#### 4. Обсуждение и заключение

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

Таблица 17

**Сводная таблица эффективности инвестиций в человеческий капитал**

Вариант №	Условия обучения сотрудников (К1)	Условия применения новых знаний и навыков (К2)	Условия передачи знаний и опыта в коллективе (К3)	Степень текучести кадров (К4)	Эффективность прямая (E1)	Эффективность косвенная (E2)	Эффективность общая (E)
1	1	1	1	1	2900	1000	3900
2	1	1	1	0	-100	0	-100
3	1	1	0	1	200	100	300
4	1	1	0	0	-100	0	-100
5	1	0	1	1	-100	1000	900
6	1	0	1	0	-100	0	-100
7	1	0	0	1	-100	100	0
8	1	0	0	0	-100	0	-100
9	0	1	1	1	-100	0	-100
10	0	1	1	0	-100	0	-100
11	0	1	0	1	-100	0	-100
12	0	1	0	0	-100	0	-100
13	0	0	1	1	-100	0	-100
14	0	0	1	0	-100	0	-100
15	0	0	0	1	-100	0	-100
16	0	0	0	0	-100	0	-100

Составлено авторами.

1. Эффективность инвестиций в человеческий капитал находится в сложной зависимости от состояния организационной культуры компании.
2. Эффективность управления компанией находится как в прямой зависимости от ее организационной культуры, так и в косвенной — посредством влияния организационной культуры на человеческий капитал компании.
3. В случае отрицательной эффективности инвестиций в человеческий капитал, связанной с не-

благоприятным сочетанием факторов организационной культуры компании, возможно существенное усиление отрицательного эффекта, обусловленное соответствующим состоянием организационной культуры компании-конкуриента.

Обозначенная в настоящей статье тематика, в том числе феномен косвенного воздействия на эффективность управления со стороны организационной культуры сторонней компании, безусловно, требует дальнейшей проработки и изучения.

## Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст) (вместе с «Разъяснением новой структуры, терминологии и понятий», «Другими международными стандартами в области менеджмента качества и на системы менеджмента качества, разработанными ИСО/ТК 176»)
2. Андрющенко О.В. Потенциал организационной культуры в управлении человеческими ресурсами / О.В. Андрющенко, И.А. Некрасов // Подготовка управленческих и партийных кадров: традиции и современность (К 90-летию открытия Комвуза в Саратове), Саратов, 13 декабря 2012 года. Саратов: Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина — филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2013. С. 60–62. — EDN SFWUPT.
3. Власова О.В. Человеческий капитал как важная часть процесса внедрения инновационных технологий / О.В. Власова, Е.И. Некрасова // Актуальные проблемы и перспективы инновационной аграрной экономики: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Саратов, 11 декабря 2015 года / под редакцией Н.И. Кузнецова; ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ. Саратов: ООО «Центр социальных агронноваций СГАУ», 2016. С. 16–18. — EDN XCYHPRN.
4. Денисов И.В. Теория менеджмента: направления современных зарубежных исследований / И.В. Денисов // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 1. С. 13–32. — DOI 10.18334/epp.12.1.114244. — EDN LSCAPU.
5. Кондратьева Е.В. Влияние информационного события на стоимость компании с учетом событийного риска / Е.В. Кондратьева, Кондратьева О.Ю., Терин Д.В. // Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук и образования: сущность, концепции, перспективы: Материалы VII Международной научной конференции, Саратов, 15 апреля 2019 года / Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского. — Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2019. — С. 1072–1077. — EDN: YZFMBV.
6. Некрасова Е.И. Проблемы воспроизводства человеческого капитала в аграрной отрасли Саратовской области // Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Саратов, 22 февраля 2019 года / Под ред. Е.Б. Дудниковой. — Саратов: ООО «ЦеСАин», 2019. — С. 271–274. — EDN ZINGPJ.
7. Управленческая культура организаций / Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова М.: Независимая фирма «Класс». 400 с.

## References

1. GOST R ISO 9001–2015. Natsional'nyy standart Rossiskoy Federatsii. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya (utv. Prikazom Rosstandarta ot 28.09.2015 № 1391-st) (vmeste s «Raz»yasneniem novoy struktury, terminologii i ponyatiy», «Drugimi mezhdunarodnymi standardami v oblasti menedzhmenta kachestva i na sistemy menedzhmenta kachestva, razrabotannymi ISO/TK 176») [GOST R ISO 9001–2015. National standard of the Russian Federation. Quality management systems. Requirements (approved by Order of Rosstandart dated September 28, 2015 No. 1391-st) (together with “Explanation of the new structure, terminology and concepts”, “Other international standards in the field of quality management and quality management systems developed by ISO / TK 176”)].
2. Andryushchenko O.V. Potentsial organizatsionnoy kul'tury v upravlenii chelovecheskimi resursami [The potential of organizational culture in human resource management]. Podgotovka upravlencheskikh i partiynykh kadrov: traditsii i sovremennost' (K 90-letiyu otkrytiya Komvuza v Saratove), Saratov, 13 dekabrya 2012 goda. Saratov: Povolzhskiy institut upravleniya imeni P.A. Stolypina — filial FGBOU VPO «Rossiyskaya akademiya narodnogo khozyaystva i gosudarstvennoy sluzhby pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii» [Training of managerial and party personnel: traditions and modernity (To the 90th anniversary of the opening of the Komvuz in Saratov), Saratov, December 13, 2012]. 2013, pp. 60–62.
3. Vlasova O.V. Chelovecheskiy kapital kak vazhnaya chast' protsessa vnedreniya innovatsionnykh tekhnologiy [Human capital as an important part of the process of introducing innovative technologies]. Aktual'nye problemy i perspektivy innovatsionnoy agroekonomiki: Materialy V Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastием, Saratov, 11 dekabrya 2015 goda [Actual problems and prospects of innovative agroeconomics: Materials of the V All-Russian scientific and practical conference with international participation, Saratov, December 11, 2015]. Saratov: «Tsentr sotsial'nykh agroinnovatsiy SGAU» Publ., 2016, pp. 16–18.
4. Denisov I.V. Teoriya menedzhmenta: napravleniya sovremennykh zarubezhnykh issledovaniy [Theory of management: directions of modern foreign studies]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo [Economics, entrepreneurship and law], 2022, V. 12, I. 1, pp. 13–32. — DOI 10.18334/epp.12.1.114244. — EDN LSCAPU.
5. Kondrat'eva E.V. Vliyanie informatsionnogo sobytiya na stoitom' kompanii s uchetom sobytiynogo riska [Influence of an information event on the value of a company, taking into account the event risk]. Aktual'nye problemy sotsial'no-gumanitarnykh nauk i obrazovaniya: sushchnost', kontseptsi, perspektivi: Materialy VII Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii, Saratov, 15 aprelya 2019 goda / Saratovskiy natsional'nyy issledovatel'skiy gosudarstvennyy universitet

8. Фокина Т.П. Организационная культура / Т.П. Фокина, О.В. Андрющенко; Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина. Саратов: Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2009. 100 с. — ISBN 978-5-91800-332-0. — EDN VNHXYL
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
10. Digital transformation of higher educational system / D.V. Mamaeva, L.V. Shabaltina, V.Yu. Garnova [et al.]. Journal of Physics: Conference Series, Krasnoyarsk, 08–09 октября 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. — Krasnoyarsk, Russian Federation: IOP Publishing Limited, 2020. — P. 12081. — DOI 10.1088/1742-7596/1691/1/012081. — EDN CVMEFD.
11. Theodore W. Schultz. Investment in Human Capital. The American Economic Review, Vol. 51, No. 1. (Mar., 1961), pp. 1–17.
- im. N.G. Chernyshevskogo [Actual problems of social sciences and humanities and education: essence, concepts, prospects: Proceedings of the VII International Scientific Conference, Saratov, April 15, 2019 / Saratov National Research State University. N.G. Chernyshevsky]. Saratov: «Saratovskiy istochnik» Publ., 2019, pp. 1072–1077.
6. Nekrasova E.I. Problemy vospriyvostva chelovecheskogo kapitala v agrarnoy otrassli Saratovskoy oblasti [Problems of the reproduction of human capital in the agricultural sector of the Saratov region]. Agrarnaya nauka v XXI veke: problemy i perspektivy: Sbornik statey Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Saratov, 22 fevralya 2019 goda [Actual problems of social sciences and humanities and education: essence, concepts, prospects: Proceedings of the VII International Scientific Conference, Saratov, April 15, 2019]. Saratov: OOO «TseSAin» Publ., 2019, pp. 271–274.
7. Управленческая культура организаций [Management culture of organizations]. Moscow: Nezavisimaya firma «Klass» Publ. 400 p.
8. Fokina T.P. Organizatsionnaya kul'tura. Povolzhskaya akademiya gosudarstvennoy sluzhby im. P.A. Stolypina [Organizational culture. Volga Academy of Public Administration named after P.A. Stolypin]. Saratov: Povolzhskaya akademiya gosudarstvennoy sluzhby im. P.A. Stolypina Publ., 2009. 100 p.
9. Sheyn E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter Publ., 2002.
10. Digital transformation of higher educational system / D.V. Mamaeva, L. V. Shabaltina, V. Yu. Garnova [et al.] // Journal of Physics: Conference Series, Krasnoyarsk, 08–09 oktyabrya 2020 goda / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. — Krasnoyarsk, Russian Federation: IOP Publishing Limited, 2020. — P. 12081. — DOI 10.1088/1742-7596/1691/1/012081. — EDN CVMEFD.
11. Theodore W. Schultz. Investment in Human Capital. The American Economic Review, Vol. 51, No. 1. (Mar., 1961), pp. 1–17.