

Посилання на статтю

Медведева О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 3. Модель представлення культурного контексту проекту в компонентах корпоративної культури / О.М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 17-27. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/29/09momkkk.pdf>

УДК 005.8:005.73

О.М. Медведева

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА КУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ. ЧАСТИНА 3. МОДЕЛЬ ПРЕДСТАВЛЕННЯ КУЛЬТУРНОГО КОНТЕКСТУ ПРОЕКТУ В КОМПОНЕНТАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Розроблено модель структурних елементів корпоративної культури для опису культурного контексту проекту. Запропоновано механізм впливу на корпоративну культуру, призмову модель та шкалу для вимірювання проектною зрілості корпоративної культури. Розроблено системну модель показників проектною зрілості культури співробітника організації. Рис. 4, табл. 2, дж. 24.

Ключові слова: організація, проект розвитку, проект сприяння процесам розвитку, корпоративна культура, культурний контекст проекту, показник, проектна зрілість корпоративної культури.

Е.М. Медведева

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ЧАСТЬ 3. МОДЕЛЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНОГО КОНТЕКСТА ПРОЕКТА В КОМПОНЕНТАХ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Разработана модель структурных элементов корпоративной культуры для описания культурного контекста проекта. Предложен механизм влияния на корпоративную культуру, призмовая модель и шкала для измерения проектной зрелости корпоративной культуры. Разработана системная модель показателей проектной зрелости культуры сотрудника организации.

E.M. Medvedeva

CORPORATIVE CULTURE AND THE ORGANIZATION DEVELOPMENT PROJECT CULTURAL CONTEXT. PART 3. MODEL OF PRESENTING THE PROJECT CULTURAL CONTEXT IN CORPORATIVE CULTURE COMPONENTS

Model of the corporate culture structural elements for describing the project cultural context is developed. The mechanism for impact on the corporate culture, prism model and scale for measuring the corporate culture project maturity are proposed. The system model of the employee's culture project maturity indexes is developed.

Постановка проблеми у загальному вигляді. З досліджень, проведених на попередніх етапах і описаних в роботах [1,2] закономірно випливає, що оцінка корпоративної культури та вибір методології, методів та інструментарію

управління нею в рамках проекту сприяння процесам розвитку організації при реалізації проектів розвитку може базуватись лише на результатах порівняння формату існуючої корпоративної культури та культурного контексту проекту. В роботі [2] показано, що останній слід розглядати як перелік кількісних і якісних показників корпоративної культури та їх значень, який забезпечує найбільш ефективну і результативну реалізацію проекту розвитку організації та використання його продукту. При цьому обов'язково враховуються ситуації, які складаються і будуть складатись протягом життєвого циклу проекту у внутрішньому і зовнішньому середовищі проекту. Для забезпечення можливості означеного порівняння корпоративна культура та культурний контекст проекту мають бути описані однаковою кількісним та кількісним набором показників. Ці показники визначаються саме культурним контекстом проекту. Набір таких показників є унікальним для кожного проекту розвитку організації. Тому необхідно мати інструмент для його формалізації.

Аналіз останніх досліджень, в яких запропоновано рішення проблеми, і виділення невирішеної частини. До недавнього часу в дослідженнях, присвячених проблемі корпоративної культури, зазвичай широко представлялись й описувались її різноманітні елементи. Наприклад, світогляд, світосприйняття, цілі, цінності, ідеали, методологія, вірування, очікування, традиції, правила, норми, символи, психологічний клімат, стиль управління, стиль діяльності, способи та засоби комунікації, система оплати праці, церемонії, герої, манера поведінки, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель тощо [3-5]. При цьому, в переважній більшості елементи корпоративної культури традиційно було представлено неупорядковано, безсистемно.

Актуалізація управління корпоративною культурою як фактору розвитку організації зумовила появу досліджень, в яких реалізовано задачу цільового упорядкування елементів корпоративної культури в межах певного підходу. Найбільш поширеним сьогодні є підхід до управління на основі цінностей, який представлено, зокрема, в роботі [6]. В данному підході під цінністю розуміється стійке переконання в тому, що певний спосіб поведінки або кінцева мета існування є більш привабливими з особистісної або соціальної точки зору, ніж інший або протилежний спосіб поведінки або кінцева мета існування [6, с.62].

Використання такого підходу дозволяє упорядкувати численні елементи корпоративної культури за такими загальними рівнями: цінності, норми, відношення та поведінка [6, с.73]. Однак і такий опис корпоративної культури не відповідає задачі цільової формалізації корпоративної культури з точки зору культурного контексту проекту розвитку організації.

Тобто, наведене свідчить, що сьогодні відсутній інструмент формалізації корпоративної культури для вирішення задач управління проектами розвитку організації. Теоретичну основу для виконання цієї задачі являють собою модель корпоративної культури як сутності і як явища, а також системна модель культурного контексту проекту, запропоновані в роботі [2]. Вони «задають» певні межі, в яких можуть бути описані ці об'єкти як відокремлено, так і у взаємодії.

Тому **метою даної статті** є побудова моделі представлення культурного контексту проекту в компонентах корпоративної культури як сутності та як явища.

Основна частина дослідження. Системне досягнення встановленої мети потребує формування єдиної основи порівняння корпоративної культури та культурного контексту проекту [7]. Базовою складовою цієї основи є термінологія, а також моделі, які відображають сутність та явище, та система вимірювання.

Для порівняння корпоративної культури та культурного контексту проекту використовуються: показники, індикатори, параметри, критерії, значення та інші.

Очевидно, що семантика цих термінів визначає порядок їх застосування в конкретному контексті. Але часто дослідники не роз'яснюють, яке саме розуміння вони в них вкладають, необгрунтовано підмінюючи одне іншим.

З цієї причини, проведемо аналіз визначень понять наведених термінів з метою їх уточнення, узгодження та коректного використання в подальшому дослідженні. Це доцільно зробити на основі структуризації понять як сутності та як явища, спираючись на ключові терміни цих взаємопов'язаних контекстів, наведених в роботі [1] (табл. 1).

Аналіз визначень наведених понять дозволяє встановити логічні зв'язки між ними. Як показано на рис.1, найбільш змістовно широким є поняття «показник». Він є родовим по відношенню до понять «параметр» та «характеристика». Ці поняття характеризуються такою видовою відмінністю: перше фіксує ті значення властивостей об'єкту, які є постійними в рамках певної залежності, задачі, що вирішується; другий – змінні значення, які характеризують властивості об'єкту, що досліджується.

Таблиця 1

Структуризація понять «показник», «індикатор», «параметр», «характеристика», «критерій», «значення» в сутнісно-явищному контексті

Термін	Визначення поняття	Відмінні ознаки в контексті	
		сутності	явища
Показник	Обобщенная характеристика свойств объекта или процесса. Выступает методологическим инструментом для проверки теоретических положений с помощью эмпирических данных [8]. Выраженная числом характеристика какого-либо свойства объекта, процесса или решения [9].	Характеристика свойств системы	Выраженная числом
Індикатор	Доступная наблюдению и измерению характеристика изучаемого объекта. В экспериментальной ситуации индикаторы замещают, обнаруживают, представляют другие характеристики изучаемого объекта, обычно не доступные наблюдению и измерению [10]. Указатель хода процесса или состояния объекта наблюдения в виде качественных или количественных характеристик [11]. Ориентирующий экономический показатель, измеритель, позволяющий в определенной степени предвидеть, в каком направлении следует ожидать развития экономических процессов [12].	Доступные наблюдению и измерению характеристики изучаемой системы, которые замещают, обнаруживают и представляют другие характеристики, не доступные наблюдению и измерению	Выраженные качественно и количественно
Параметр	Показатель, величина которого остается постоянной в рассматриваемой зависимости, в пределах решаемой задачи [12]. Показатель, характеризующий объект, процесс [12]. Величина, характеризующая то или иное свойство, явление [13].	Показатель, величина, характеризующий систему	Остается постоянным в рассматриваемой зависимости, в пределах решаемой задачи

Характеристика	Описание, определение отличительных свойств, достоинств и недостатков кого, чего-нибудь. Графическое изображение свойств какого-нибудь предмета посредством кривой (тех.) [13].	Средство описания отличительных свойств объекта	Изображение свойств объекта
Критерій	Средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; мера степени близости к цели [14, с.284]. Признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо, мерило суждения, оценки [15].	Мера, мерило суждения, оценки	Стандарт, правило для сравнения
Значення	Содержательная сторона знака или ряда знаков: языка, ситуации, действия, идеи или объекта [8]. Отвлеченное число, входящее в значение величины. Для конкретной физической величины ее числовое значение зависит от выбранной единицы физической величины [8].	Содержательная сторона знака или ряда знаков	Число, входящее в значение величины

Як параметри, так і характеристики, завжди розглядаються як дескриптори, тобто вони описують властивості та стан об'єкту як цілого. Але при цьому вони також можуть бути індикаторами та/або критеріями. Тобто вони вказують на хід процесу, стан об'єкту або є ознакою, яка враховується при здійсненні оцінки.

На підставі проведеного аналізу понять та попередніх досліджень [1,2], корпоративну культуру як єдине ціле будемо описувати в рамках ментального, особистісно-командного та управлінського аспектів. Результат аспекту як погляду потребує його формалізації у вигляді відповідних компонентів. В свою чергу, кожний компонент теж можна розглядати в різних аспектах. Результати цих поглядів будемо формалізувати показниками. Те саме стосується і культурного контексту проекту.

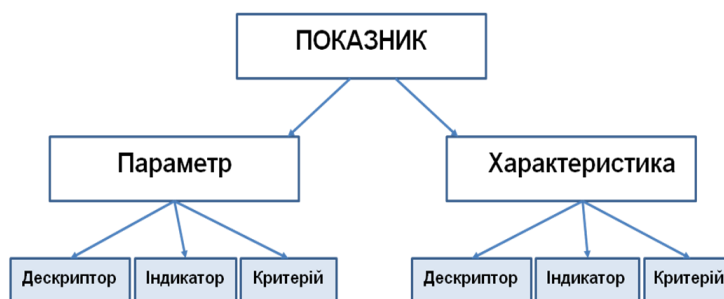


Рис.1. Логічні взаємозв'язки понять «показник», «параметр», «характеристика», «індикатор», «критерій», «дескриптор»

Для побудови моделі представлення культурного контексту проекту в компонентах корпоративної культури доцільно в якості основи використати піраміду «3М» [16]. Вона системно інтегрує методологічний, методичний та інструментальний рівні цілеспрямованої діяльності. Методологічний рівень відображує явище корпоративної культури, методичний рівень – сутність. На

інструментальному рівні корпоративна культура розкривається в діях. Таким чином, концептуальна модель піраміди «3М» дає можливість цілісно представити корпоративну культуру як сутність і явище з метою її подальшої формалізації.

Згідно до моделі піраміди «3М» численні показники, якими традиційно описують корпоративну культуру, стає можливим упорядкувати за рівнями діяльності наступним чином:

- методологічному рівню відповідають показники, які відображають цінності членів організації (світогляд, світосприйняття, ідеали, методологія, вірування);

- методичному рівню відповідають показники, які відображають правила й норми поведінки членів організації (традиції, неформалізовані правила, стиль управління, стиль діяльності, система оплати праці тощо);

- інструментальному рівню відповідають показники, які відображають технологію поведінки членів організації (очікування, символи, психологічний клімат, способи та засоби комунікації, церемонії, герої, манера поведінки, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень тощо).

Такий підхід до упорядкування показників корпоративної культури в жодній мірі не протирічить підходу, описаному в роботі [6]. Як бачимо, виділені в його рамках такі рівні корпоративної культури: цінності; норми; технологія поведінки. Вони повністю відповідають рівням діяльності за пірамідою «3М».

Це дає можливість запропонувати структурні елементи корпоративної культури для опису культурного контексту проекту (рис.2).

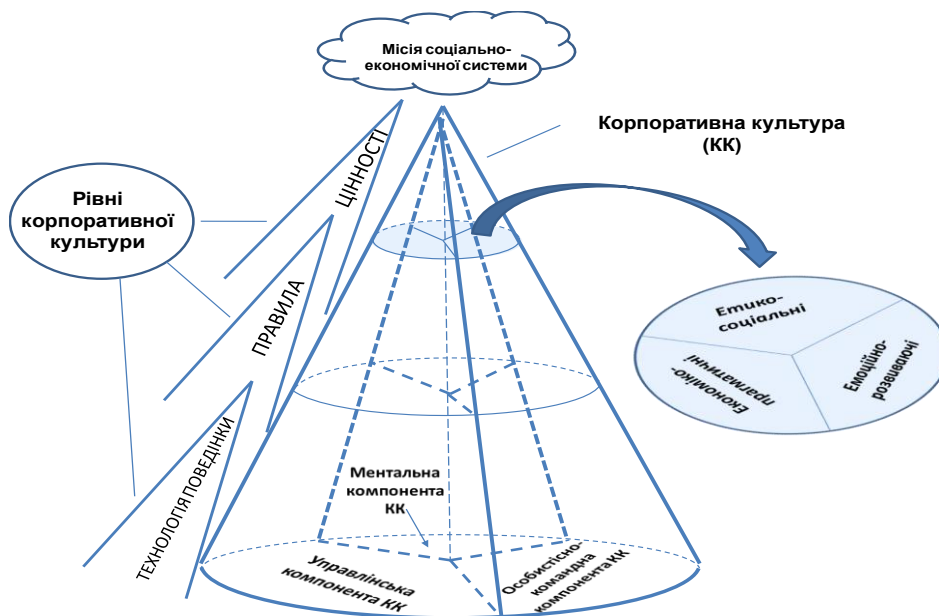


Рис. 2. Структурні елементи корпоративної культури для опису культурного контексту проекту

Як бачимо, всі три рівні корпоративної культури можна описати трьома компонентами (ментальною, особистісно-командною, управлінською). Слід відмітити, що ці компоненти корпоративної культури були виділені на попередніх етапах дослідження [2], і за своєю сутністю вони повністю відповідають трьом типам цінностей в корпоративній культурі, наведеним в роботі [6]: етико-соціальні, емоційно-розвиваючі, економіко-прагматичні цінності (рис.1). Це

підтверджує коректність обраного в дослідженні підходу до цільової формалізації корпоративної культури.

Запропонована модель структурних елементів корпоративної культури досить чітко демонструє, що з метою управління корпоративною культурою впливати необхідно саме на цінності. Цінності складають основу світогляду членів організації. В цінностях проявляється дуалізм світу як основа його існування, вибору і прийняття рішень. Такий вплив може ініціюватись і здійснюватись як самими членами організації, так і зовнішніми консультантами. А зміни на останніх двох рівнях (правил та технології поведінки) максимально результативно й ефективно можна провести, лише якщо ініціювати та здійснювати їх будуть члени організації без втручання зовнішніх консультантів. Такі обмеження для зовнішнього консалтингу були доведені раніше в роботах [17, 18].

Згідно до представленої на рис. 2 моделі, механізм управління корпоративною культурою через культурний контекст проекту являє собою застосування відповідних інструментів при реалізації наступних дій.

1. Формалізація культурного контексту проекту розвитку організації на рівні технології поведінки (інструментами виявлення актуальних показників в рамках ментальної, особистісно-командної та управлінської компонент проекту).

2. «Добудова» моделі культурного контексту проекту на рівнях правил та цінностей (інструментами, які базуються на закономірностях виявлення взаємопов'язаних показників в рамках ментальної, особистісно-командної та управлінської компонент).

3. Порівняння показників культурного контексту проекту та корпоративної культури на рівні технології поведінки (інструментами на основі методів спостереження або експерименту). Відсутність суттєвої різниці між значеннями показників свідчить про достатній рівень ефективності корпоративної культури. Тобто, дана корпоративна культура спроможна створити найбільш сприятливі умови для реалізації проекту розвитку організації та використання продукту цього проекту [19]. В разі наявності суттєвої різниці необхідно виконати наступні дії.

4. Формалізація корпоративної культури на рівні технології поведінки (інструментами виявлення актуальних з точки зору культурного контексту проекту показників в рамках ментальної, особистісно-командної та управлінської компонент).

5. «Добудова» моделі корпоративної культури на рівнях правил та цінностей (інструментами, які базуються на закономірностях виявлення взаємопов'язаних показників в рамках ментальної, особистісно-командної та управлінської компонент).

6. Визначення рівня відмінності культурного контексту проекту та корпоративної культури на рівні цінностей (інструментами порівняння значень відповідних показників).

7. Визначення можливості та доцільності зміни корпоративної культури або культурного контексту проекту.

8. Визначення методології, методів та інструментарію здійснення впливу, визначеного на попередньому кроці 7.

9. Здійснення запланованого впливу на корпоративну культуру або культурний контекст проекту з урахуванням наведеної вище закономірності залучення до цього членів організації та зовнішніх консультантів.

Для вирішення задачі формалізації культурного контексту проекту на рівні технології поведінки необхідно врахувати, що з точки зору проекту розвитку організації культурний контекст розглядається у двох аспектах: процесів реалізації проекту розвитку організації та процесів використання продукту проекту розвитку організації.

В аспекті процесів реалізації проекту розвитку організації можна виділити два контексти: критичний шлях та критичний процес управління. Тобто, культурний контекст проекту проявляється в діяльності на критичному шляху при реалізації критичного процесу управління проектом. Тоді кожний пакет робіт на критичному шляху слід розглядати:

1) як виконання взаємопов'язаних продуктно-технологічної та управлінської діяльностей, до яких будуть залучені різні члени організації;

2) на трьох рівнях корпоративної культури (технології поведінки, правил, цінностей).

Для членів організації, які будуть реалізовувати управлінську діяльність роботами критичного шляху в проекті розвитку організації, рівень технології поведінки формалізується в документі «Інструкція з управління пакетом робіт». Цей документ повинен бути створений у структурній та змістовній відповідності до шести головних функцій діяльності (інформаційній, плановій, технологічній, персоналу, організаційній, управлінській), описаних в роботах [20,21]. Іншими словами, в названому документі формалізується культурний контекст проекту розвитку організації на рівні технології поведінки.

Відповідні показники корпоративної культури (для членів організації, які будуть реалізовувати продуктно-технологічну діяльність, пов'язану з виконанням робіт критичного шляху в проекті розвитку організації) нормативно закріплюються в документі «Робоче завдання на пакет робіт» та деталізується в документі «Інструкція для робочого місця» [21].

В аспекті процесів використання продукту проекту розвитку організації культурний контекст проекту на рівні технології поведінки повинен бути формалізований у документі «Інструкція використання продукту проекту членами організації» відповідно до зафіксованих документально специфікацій та особливостей функціонування продукту проекту. В такій інструкції важливо цілісно представити спосіб та шляхи використання продукту проекту розвитку різними членами організації. Більш детально названу інструкцію слід деталізувати в необхідному обсязі в інструкціях для робочих місць цих членів організації. В такий спосіб на рівні технології поведінки буде формалізовано корпоративну культуру.

Порівняння культурного контексту проекту та корпоративної культури в аспектах структурних елементів (рис.2) на основі розробленої моделі, з використанням описаного механізму та названих документів дає можливість виявити проектну зрілість корпоративної культури. Проектна зрілість корпоративної культури – це інтегральний показник, який відображає ступінь співпадіння параметрів та характеристик корпоративної культури по відношенню до параметрів та характеристик культурного контексту проекту розвитку організації. Саме проектна зрілість корпоративної культури являє собою критерій її ефективності.

На підставі виявленого показника зрілості корпоративної культури може бути прийнято рішення про можливість та доцільність її зміни, або зміни культурного контексту проекту. А це рішення є підставою для визначення мети, продукту, результату, змісту та інших елементів проекту сприяння процесам розвитку організації.

Для вимірювання зрілості корпоративної культури пропонується використовувати чотирирівневу якісну шкалу. В ній передбачено відмітки «знати», «розуміти», «використовувати», «розвивати», які відповідають розглядає раніше рівням корпоративної культури в рамках трьох її компонент (табл.2).

**Співвідношення показників корпоративної культури
з рівнями зрілості корпоративної культури**

Шкала зрілості корпоративної культури	Компоненти корпоративної культури		
	Ментальна	Особистісно-командна	Управлінська
Знати	Цінності		
Розуміти	Правила		
Використовувати	Технологія поведінки		
Розвивати	Постійне оновлення цінностей, правил та технології поведінки у відповідній документації		

Аналіз елементів запропонованої матриці дозволяє виявити як вертикальний, так і горизонтальний закономірні взаємозв'язки між показниками корпоративної культури. Вертикальний зв'язок показує, що будь-який показник корпоративної культури може бути проявлений на всіх трьох рівнях в межах тільки однієї компоненти (наприклад, ментальної). Горизонтальний зв'язок показує, що на кожному рівні корпоративної культури існує взаємозв'язок між певними показниками в кожній з трьох компонент (наприклад, певний показник в ментальній компоненті взаємопов'язаний з показниками в особистісно-командній та управлінській компонентах).

Використання такої матриці дозволяє формалізувати показники корпоративної культури в їх взаємозв'язку на всіх рівнях та за цей рахунок цілісно виявляти рівень проектної зрілості корпоративної культури. Графічно результати такої формалізації можуть бути зображені у вигляді призмової моделі, як показано на рис.3. Застосування призмової моделі вже відомо як інструмент розробки критеріїв вимірювання ефективності [22].

Носіями корпоративної культури є співробітники організації. Саме від них залежить, чи може бути корпоративна культура ефективною по відношенню до певного проекту розвитку організації. Тому для вирішення задачі виявлення рівня проектної зрілості корпоративної культури в подальшому необхідно розробити інструмент, який би дозволяв врахувати:

- ступінь залучення конкретного співробітника до реалізації проекту розвитку та/або до використання продукту проекту;
- ступінь змін в поточній діяльності співробітника в рамках організації;
- готовність та здібність співробітника до змін, пов'язаних з реалізацією проекту та/або використанням продукту проекту.

В основу подальшої розробки такого інструменту пропонується покласти системну модель показників проектної зрілості культури співробітника організації (рис.4). Під останньою будемо розуміти інтегральний показник, який відображає ступінь співпадіння параметрів та характеристик особистісної культури співробітника організації по відношенню до параметрів та характеристик культурного контексту проекту розвитку організації.

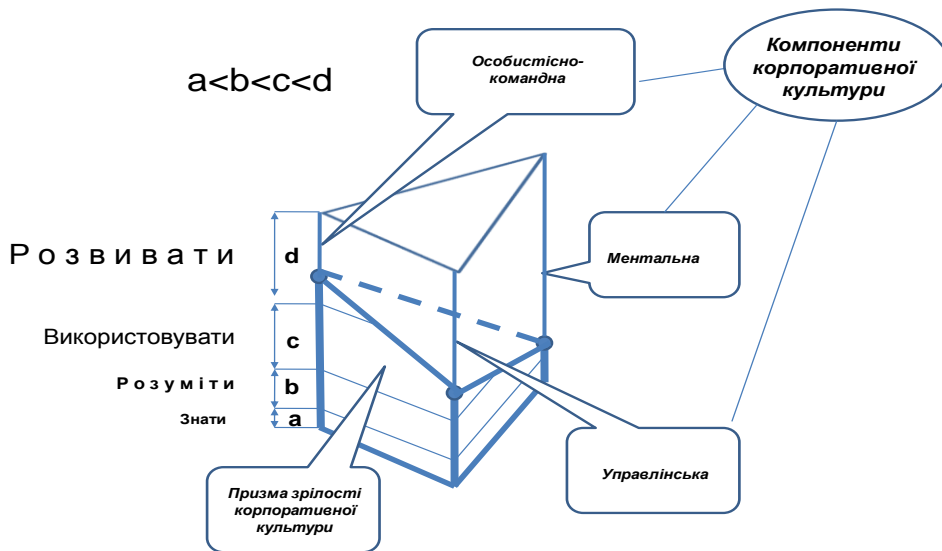


Рис.3. Призмовею модель проектної зрілості корпоративної культури



Рис. 4. Системна модель показників проектної зрілості культури співробітника організації

Для оцінки конкретного співробітника організації з точки зору доцільності та можливості його участі в реалізації проекту розвитку організації та/або використанні продукту проекту необхідно розуміти, наскільки комфортно та гармонійно він буде сприймати свою життєдіяльність в таких умовах. Це впливає з визначення культури як явища, наведеного в [1]. І цим зумовлені мета і результат системи показників проектної зрілості культури співробітника організації. В свою чергу, кожний з представлених показників як елемент системи інтегрує, взаємопов'язує інші піделементи. Але їх виявлення виходить за рамки даної статті.

Слід зауважити, що для виявлення проектної зрілості корпоративної культури найбільш раціональними є такі методи організаційної діагностики, як активне або стороннє діагностичне спостереження [23, с.331-333], діагностика по слабким сигналам [23, с.333-336], експеримент [23, с.839-851], метод «вузької бази» [23, с.831-832], контент-аналіз документації [24]. Їх використання дозволяє уникнути ситуації напруженості, в яких особистість дає недостовірну релевантну інформацію про себе. Це дуже важливо з тих позицій, що ця необхідна інформація існує тільки у неформалізованому вигляді, а оцінка її достовірності існуючим методами та інструментами дуже ускладнена в реальних умовах.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Дослідження, проведене в рамках даної статті дозволило отримати такі основні результати.

1. За допомогою методів аналізу, синтезу, упорядкування, класифікування уточнено поняття «показник», «параметр», «характеристика», «індикатор», «критерій» в аспектах сутності та явища. За рахунок цього визначено логічні взаємозв'язки між поняттями, забезпечено коректність використання ввідповідних термінів в подальшому дослідженні.

2. Для вирішення задач управління проектами розвитку організації на основі аналізу та синтезу моделей корпоративної культури як сутності і як явища, моделі діяльності «піраміда 3М»:

– вперше розроблено модель структурних елементів корпоративної культури, яка закономірно взаємопов'язує показники корпоративної культури на методологічному, методичному та інструментальному рівнях в межах ментальної, командно-особистісної та управлінської компонент для опису культурного контексту проекту. Це дозволило розробити механізм управління корпоративною культурою в рамках проекту сприяння процесам розвитку організації, а також запропонувати модель проектної зрілості корпоративної культури у вигляді призми та шкалу для вимірювання рівня проектної зрілості;

– вперше розроблено системну модель показників проектної зрілості культури співробітника організації як фактору формування ефективної корпоративної культури, до якої залучено показники, використання яких у взаємозв'язку дозволяє оцінити доцільність і можливість участі конкретного співробітника в реалізації певного проекту розвитку організації та/або використанні продукту проекту. Модель є основою для подальшої розробки інструментарію виявлення рівня проектної зрілості корпоративної культури;

3. Розкрито сутність введених понять «проектна зрілість корпоративної культури» та «проектна зрілість культури співробітника організації».

Запропоновані моделі утворюють теоретичну основу для формування математичного апарату моделювання управління корпоративною культурою в рамках проектів сприяння процесам розвитку організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 1. Основні визначення / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2008. - №3(27). – С.96-103.
2. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 2. Концептуальні моделі взаємодії / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2008. - №4(28). – С.79-87.
3. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: Навчальний посібник / Ю.І. Палеха.- Київ. Видавництво Європейського університету, 2002 р.-337с.

4. К. Томсон. Рецепты корпоративной культуры: Як змінити звичну поведінку / Кевін М. Томсон: [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 272 с.
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн: [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
6. Долан С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / Саймон Долан, Сальвадор Гарсия. – М.: Претекст, 2008. – 313 с.
7. Рач В.А. Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2000. - № 1. – С.7-9.
8. Словарь по общественным наукам Глоссарий.ру. – Режим доступа: http://slovari.yandex.ru/dict/gl_social/article/.
9. Экономико-математический словарь. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/article/>.
10. Энциклопедия социологии. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/sociology/article/>.
11. Безопасность: теория, парадигма, концепция, культура. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/bezopasnost/article/>.
12. Современный экономический словарь. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic/article/>.
13. Толковый словарь русского языка Ушакова. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/ushakov/article/>.
14. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко – М.: Высш. шк., 1989. – 378 с.
15. Большая советская энциклопедия. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/bse/article/>.
16. Рач В.А. Управление рисками в проектах, реализуемых в условиях переходной экономики: Фінансові продукти для реального сектора в Україні / В.А. Рач, Д.В. Рач // Матеріали міжнародної конференції 14-16 червня 2000 року. Семінар «Управління проектами при кредитуванні реального сектора». - К., С. 25-26.
17. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд. / Филип Уикхэм. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
18. Медведева О.М. Корпоративна культура як об'єкт впливу проектів сприяння процесам розвитку організації / О.М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2008. - № 2 (26). – С.57-65.
19. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник / В.И. Маслов – М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 288 с.
20. Павлов К. ABC Букварь предпринимателя, руководителя и всякого лица, действующего в направлении реализации любой цели / К. Павлов. – М.: PMFS System of Management Co. – 142 с.
21. Рач В.А. Основные положения количественной оценки выполнения юридическими лицами нормативно-правовых документов в условиях реализации методологии управления качеством и управления проектами / В.А. Рач, С.С. Качанов, О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2006. - № 2(18). – С.53-61.
22. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк [пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
23. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
24. Википедия – свободная энциклопедия. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/vicipediya/article/>.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2009 р.