

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-76-82>



Развитие инклюзивной культуры в организации

Д. С. Шихалиева

*Доктор экономических наук, доцент,
Shikhalieva.jannet@yandex.ru*

*Российский государственный университет социальных технологий,
Москва, Россия*

Аннотация: В статье рассматриваются особенности инклюзивной культуры на двух уровнях: экономики и организации, даются определения понятиям «инклюзивная культура организации» и «инклюзивный лидер». Автор ставит целью исследования анализ основных аспектов, связанных с формированием инклюзивной культуры, предполагающей развитие принципов равенства и многообразия. В работе приводятся данные, подтверждающие необходимость внедрения принципов инклюзивности в практику деятельности российских предприятий и организаций, представляются выводы о влиянии инклюзивной культуры на эффективность организации.

Ключевые слова: многообразие, инклюзивная миссия, эффективность, экономика, организация, инвалиды.

Для цитирования: Шихалиева Д.С. Развитие инклюзивной культуры в организации. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 76–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-76-82>.

Developing an inclusive culture in the organization

D. S. Shikhalieva

*Dr. Sci. (Econ.),
Shikhalieva.jannet@yandex.ru*

*Russian State University of Social Technologies,
Moscow, Russia*

Annotation: The article discusses the features of an inclusive culture at two levels: the economy and the organization, and defines the concepts of «inclusive culture of an organization» and «inclusive leader». The author aims to analyze the main aspects related to the formation of an inclusive culture, which involves the development of the principles of equality and diversity. The work provides data confirming the need to introduce the principles of inclusiveness into the practice of Russian enterprises and organizations and presents conclusions about the impact of an inclusive culture on the effectiveness of the organization.

Keywords: diversity, inclusive mission, efficiency, economy, organization, people with disabilities.

For citation: Shikhalieva D.S. Developing an inclusive culture in the organization. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 76–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-76-82>.

Формирование справедливого устройства экономики становится сегодня приоритетной задачей, решение которой направлено на создание социального государства. Реализация этого стратегического направления в сформулированном контексте требует рассмотрения вопроса формирования инклюзивной культуры.

Одно из первых определений культуры принадлежит Э. Тейлору. Оно включает понятия знаний, ценностей, верований, законов и обычаев, присущих тому или иному обществу¹. Э. Шейн представлял культуру организации как парадигму основополагающих предположений, которые составляют управленческую модель². М. Армстронг выделял в организационной культуре совокуп-

¹ Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная культура. Проблемы экономики и менеджмента. 2012. №10(14). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura> (дата обращения: 24.03.2024).

² Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. 336 с.

ность базовых ценностей и поведенческих норм, принимаемых всеми сотрудниками³. У. Оучи отмечал, что залогом мощного подъема японской промышленности в 60–70 гг. XX века явилась уникальная культура, отражающая специфику японской системы управления. Ее фундамент составляют особые ценности, убеждения и ритуалы, присущие каждому предприятию⁴. Т. Дил и А. Кеннеди также рассматривают культуру организации как совокупность ее элементов, лежащих в основе управления коллективом⁵.

Под инклюзивной культурой организации предлагаем понимать создание атмосферы доброжелательности, толерантности и принятия всех членов коллектива независимо от их особенностей. Инклюзивная культура организации должна предполагать равный доступ к возможностям трудоустройства, продвижения по карьерной лестнице и доступу к занятию руководящих позиций. Инклюзивная культура основывается на принципах признания разнообразия, уважения к разным точкам зрения, отсутствия дискриминации по тому или иному признаку. Инклюзивная культура – это культура многообразия и при этом равных возможностей и условий для вовлечения в трудовой процесс⁶.

Предлагаем выделять инклюзивную культуру на макро- и микроуровнях. На макроуровне формируется инклюзивная культура экономики как системы. Она основывается на социально-ориентированном подходе, предполагающем равный доступ всех членов общества к удовлетворению потребностей. Формирование инклюзивной культуры как фундамента инклюзивной экономики позволит снизить уровень социального и экономического неравенства в стране и повысит возможности доступа населения к общественным благам⁷. Представим данные о посещении культурно-развлекательных мероприятий инвалидами в 2020–2022 гг. (рис. 1).

За два года уровень посещаемости культурных и развлекательных мероприятий гражданами с инвалидностью вырос по всем выбранным направлениям. На 8,8% увеличилось число посетивших хотя бы одно мероприятие, количество клиентов с инвалидностью в заведениях общественного питания выросло на 5,9%, что свидетельствует о развитии безбарьерной среды.

Рассмотрим данные Комплексного наблюдения условий жизни населения о причинах отказа участия инвалидов в туристических или экскурсионных поездках на рисунке 2.

По данным статистики в 2022 году по отношению к 2020 году на 2,2% увеличилось количество граждан с инвалидностью, совершивших поездку в течение года. Рост отказов от путешествий связан больше с состоянием здоровья, нежели с нехваткой денежных средств⁸.

³ Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – М.: Феникс, 2003. 134 с.

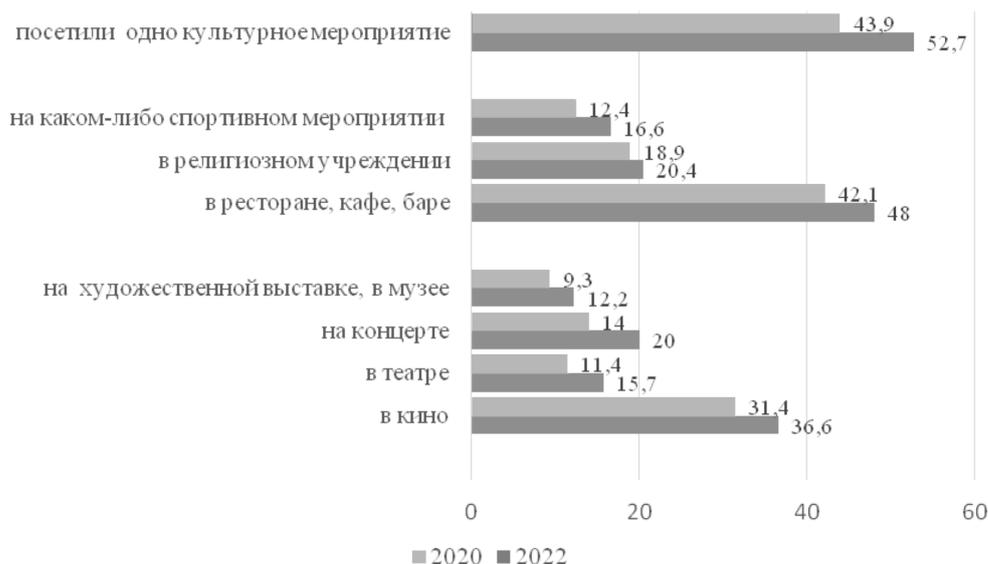
⁴ Ouchi, W. and Jaeger, A. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 1978. № 3. P. 305–314.

⁵ Deal, T. E., Kennedy, A. E. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. PerseusBooksGroup, 2000. 232 p.

⁶ Нестеренко Ю.Н. Развитие социального предпринимательства в экономике России / Ю.Н. Нестеренко, А.А. Плюхина. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2017. 154 с. ISBN 978-5-91292-169-8. DOI 10.18334/9785912921698. EDN YGOLEZ. Тимохин Д. В. Социально-экономические аспекты развития человеческого капитала лиц с инвалидностью в международном информационном пространстве / Д.В. Тимохин, Д.Я. Ковалевский. Перспективы международного взаимодействия России с зарубежными странами в социально-экономической и гуманитарной сферах: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 25–26 апреля 2018 года / Под редакцией В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. – Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2018. С. 109–112.

⁷ Шихалиева Д. С. Инклюзивное предпринимательство как вектор развития бизнеса / Д.С. Шихалиева. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16, № 1. С. 61–67. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-1-61-67. EDN PTYCWV. Беляева С. В. Развитие конкурентных отношений в России / С. В. Беляева, Е. А. Остапенко. Финансово-экономические проблемы региональной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 27–28 июня 2016 года / Под общей редакцией Ю.М. Скларовой. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2016. С. 145–149. EDN XSNKFZ.

⁸ Положение инвалидов (rosstat.gov.ru).-URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024). Антонова В.К., Александрова М.Ю., Присяжнюк Д.И., Рябиченко Т. А. Инклюзивная организационная культура как аномалия: взаимосвязь размера компании и проявления в ней инклюзивных норм и практик. *Мониторинг*. 2022. № 4 (170). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inklyuzivnaya-organizatsionnaya-kultura-kak-anomaliya-vzaimosvyaz-razmera-kompanii-i-proyavleniya-v-ney-inklyuzivnyh-norm-i-praktik> (дата обращения: 20.03.2024).

Рис. 1. Динамика посещения культурно-развлекательных мероприятий инвалидами в 2020–2022 гг., %⁹Рис. 2. Динамика причин отказа участия инвалидов в туристических или экскурсионных поездках в 2020–2022 гг., %¹⁰

На микроуровне следует различать инклюзивную культуру организации как разновидность организационной культуры. В основе такой культуры должны лежать понятия: инклюзивная миссия, инклюзивные цели, инклюзивный лидер. Под инклюзивной миссией предлагаем понимать особое предназначение организации, направленное на достижение инклюзивных целей. Инклюзивные цели предполагают реализацию социально значимых бизнес-проектов и задач. Исследования в области инклюзивного предпринимательства, проводимые в последние годы международной консалтинговой компанией McKinsey & Company, свидетельствуют о прямой корреляционной зависимости между инклюзивными целями и ростом финансовых результатов предприятия¹¹.

Инклюзивная культура организации, с одной стороны, способствует вовлечению в трудовую деятельность малообеспеченных, социально уязвимых членов общества, а также людей с ограни-

⁹ Положение инвалидов (rosstat.gov.ru). – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024).

¹⁰ Положение инвалидов (rosstat.gov.ru). – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024).

¹¹ Обеспечение роста за счет многообразия на рабочем месте | McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (дата обращения: 20.03.2024).

ченными возможностями здоровья. С другой стороны, реализует инклюзивную миссию, ориентируя свою деятельность на удовлетворение потребностей не только широкого круга потребителей, но и социально незащищенного сегмента рынка. Предприятия, функционирующие на принципах инклюзивности, имеют потенциал для роста производительности труда. Осознание каждым членом коллектива своего участия в решении социальных задач повышает мотивацию к труду. Уровень развития инклюзивной культуры можно оценить на основе индекса D&I (Diversity and Inclusion), разработанного агентством Thomson Reuters и позволяющего на основе четырех базовых показателей представить рейтинг международных компаний, работающих на основе принципа инклюзивности¹².

В рассматриваемом аспекте интерес представляют вопросы инклюзивного лидерства. Компания Deloitte занимается исследованием инклюзивного лидерства более десяти лет, понимая под этим понятием равное отношение к людям независимо от дифференциации их возможностей¹³.

Предлагаем определить инклюзивного лидера как инноватора, создающего равные условия для развития, самопроявления и реализации всех членов коллектива независимо от их возможностей. Такой руководитель способен сформировать среду многообразия в организации, ключевыми ценностями которой является принятие, толерантность и уважение к людям, обладающим разными взглядами и способностями. Качествами инклюзивного лидера могут обладать не только менеджеры, но и исполнители. Важную роль здесь играет принцип справедливого отношения к сотрудникам, учитывающий индивидуальность и уникальность каждого человека¹⁴.

В призме поднимаемой темы определенный интерес представляет введение с нового учебного года в российских высших учебных заведениях, участвующих в пилотном проекте Минобрнауки, нового курса «Обучение служением». Проект направлен на развитие у современной молодежи нравственных качеств и этических норм, патриотизма, гражданской ответственности и лидерских навыков¹⁵. Данная инициатива будет способствовать формированию и развитию инклюзивной культуры, где сочетается неповторимость каждого человека и многообразие личностей, действует принцип равноправия всех членов коллектива независимо от их возможностей. Молодые люди, прошедшие обучение служением, станут достойными инклюзивными лидерами, строящими отношения в коллективе на основе уважения, дружбы, справедливости, толерантности, взаимопомощи и взаимоподдержки. Это возможно при формировании действенной инклюзивной экосистемы, имеющей миссию, принимаемую всеми ее представителями и участниками. В инклюзивной экосистеме имеющиеся различия объединяют людей.

Инклюзивная культура должна включать понятие «трудова инклюзия». Под трудовой инклюзией можно понимать трудовую интеграцию людей с ОВЗ и другими особыми потребностями в рабочую деятельность. В РФ с 2022 года действует норма права в Законе о занятости населения, которая закрепляет обязанность для организаций принимать на работу социально уязвимых граждан и определяет размер квоты на рабочие места для них¹⁶.

Динамика состояния безработицы и занятости работающих инвалидов отражена на рисунке 3.

¹² Шаманина Э.А. Социальное предпринимательство и инклюзивный бизнес: социальное направление развития частного сектора / Э.А.Шаманина. Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 2. № 4. С. 11–22.

¹³ Инклюзивное лидерство: исследования и выводы от Deloitte — Карьера на vc.ru. — URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte?ysclid=lu76iknwux249846848> (дата обращения: 25.03.2024).

¹⁴ Инклюзивное лидерство: исследования и выводы от Deloitte — Карьера на vc.ru. — URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte?ysclid=lu76iknwux249846848> (дата обращения: 25.03.2024).

¹⁵ Методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации. — URL: <https://www.nosu.ru/wp-content/uploads/2023/09/metodicheskie-rekomendacii-po-realizacii-modulja-obuchenie-sluzheniem.pdf?ysclid=ltzwlw5e591115575> (дата обращения: 22.03.2024).

¹⁶ Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1(ред. От 28.12.2022) — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79239/6f70f067affb76471dc8691d9fecfa74aad011d/#dst100040 (дата обращения: 22.03.2024).



Рис. 3. Динамика уровня безработицы, уровня занятости и уровня участия в составе рабочей силы населения, имеющего инвалидность в 2018–2022 гг., в %¹⁷

Рост безработицы на 2% в 2020 году по сравнению с 2019 годом объясняется тяжелым пандемийным периодом¹⁸. Государственная поддержка реализации трудовых прав граждан с инвалидностью на законодательном уровне способствовала положительной динамике уровня занятости в 2022 году (на 1,2%) к предыдущему году. В этот же временной период наблюдается снижение уровня безработицы на 4,9% и повышение на 0,8% уровня участия в составе рабочей силы людей с инвалидностью.

Улучшение имеющейся ситуации в данном контексте видится в реализации следующих направлений:

- принцип инклюзии может закладываться в миссию организации или формулироваться в ее целях: равный доступ, равные условия, равные возможности для сотрудников и клиентов с особыми потребностями;
- обучение руководителей и сотрудников навыкам инклюзивного лидерства;
- создание комфортного морально-психологического климата требует развития у сотрудников инклюзивных компетенций;
- поддержка на государственном уровне инклюзивных бизнес-моделей;
- формирование в обществе норм, ценностей и установок, соответствующих российской идентичности.

Развитие инклюзивной культуры всегда способствует реализации идеи справедливости, что является важным мотивационным фактором в решении вопросов повышения производительности труда и эффективности как отдельно взятой организации, так и экономики в целом. Инклюзивная культура открывает возможности служения обществу, решая социально значимые и экологические проблемы.

Список литературы

1. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. От 28.12.2022). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79239/6f70f067affb76471dc8691d9fecfa74aaad011d/#dst100040 (дата обращения: 22.03.2024).

¹⁷ Положение инвалидов (rosstat.gov.ru). — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024).

¹⁸ Репкина О.Б. Проблемы трудоустройства инвалидов молодого возраста на рынке труда / О.Б. Репкина. Инвалид в обществе XXI века: Сборник трудов III Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 07 декабря 2021 года / Под редакцией В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. — Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2022. С. 63–65. EDN SBDRKT.

2. Антонова В.К., Александрова М.Ю., Присяжнюк Д.И., Рябиченко Т.А. Инклюзивная организационная культура как аномалия: взаимосвязь размера компании и проявления в ней инклюзивных норм и практик. *Мониторинг*. 2022. № 4 (170). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inklyuzivnaya-organizatsionnaya-kultura-kak-anomaliya-vzaimosvyaz-razmera-kompanii-i-proyavleniya-v-ney-inklyuzivnyh-norm-i-praktik> (дата обращения: 20.03.2024).
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – М.: Феникс, 2003. 134 с.
4. Беляева С.В. Развитие конкурентных отношений в России / С.В. Беляева, Е.А. Остапенко. Финансово-экономические проблемы региональной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 27–28 июня 2016 года / Под общей редакцией Ю.М. Скляровой. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2016. С. 145–149. EDN XSNKFZ.
5. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная культура. Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 10 (14). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura> (дата обращения: 24.03.2024).
6. Инклюзивное лидерство: исследования и выводы от Deloitte — Карьера на vc.ru. – URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte?ysclid=lu76iknwux249846848> (дата обращения: 25.03.2024).
7. Методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации. – URL: <https://www.nosu.ru/wp-content/uploads/2023/09/metodicheskie-rekomendacii-po-realizacii-modulja-obuchenie-sluzheniem.pdf?ysclid=ltzwflws5e591115575> (дата обращения: 22.03.2024).
8. Нестеренко Ю.Н. Развитие социального предпринимательства в экономике России / Ю.Н. Нестеренко, А.А. Плюхина. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2017. 154 с. ISBN 978-5-91292-169-8. DOI 10.18334/9785912921698. EDN YGOLEZ.
9. Обеспечение роста за счет многообразия на рабочем месте | McKinsey. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (дата обращения: 20.03.2024).
10. Положение инвалидов (rosstat.gov.ru). – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 27.03.2024).
11. Репкина О.Б. Проблемы трудоустройства инвалидов молодого возраста на рынке труда / О.Б. Репкина. Инвалид в обществе XXI века: Сборник трудов III Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 07 декабря 2021 года / Под редакцией В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. – Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2022. С. 63–65. EDN SBDRKT.
12. Тимохин Д.В. Социально-экономические аспекты развития человеческого капитала лиц с инвалидностью в международном информационном пространстве / Д.В. Тимохин, Д.Я. Ковалевский. Перспективы международного взаимодействия России с зарубежными странами в социально-экономической и гуманитарной сферах: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 25–26 апреля 2018 года / Под редакцией В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. – Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2018. С. 109–112.
13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. 336 с.
14. Шаманина Э.А. Социальное предпринимательство и инклюзивный бизнес: социальное направление развития частного сектора / Э.А. Шаманина. Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 2. № 4. С. 11–22.
15. Шихалиева Д.С. Инклюзивное предпринимательство как вектор развития бизнеса / Д.С. Шихалиева. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16, № 1. С. 61–67. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-1-61-67. EDN РТҮСWW.
16. Deal, T. E., Kennedy, A. E. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. PerseusBooksGroup, 2000. 232 p.
17. Ouchi, W. and Jaeger, A. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 1978. № 3. P. 305–314.

References

1. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. От 28.12.2022). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79239/6f70f067affb76471dc8691d9fecfa74aad011d/#dst100040 (дата обращения: 22.03.2024).

2. Antonova V.K., Aleksandrova M.Yu., Prisyazhnyuk D.I., Ryabichenko T.A. Inklyuzivnaya organizatsionnaya kul'tura kak anomal'ya: vzaimosvyaz' razmera kompanii i proyavleniya v nei inklyuzivnykh norm i praktik. *Monitoring*. 2022. № 4 (170). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inklyuzivnaya-organizatsionnaya-kultura-kak-anomal'ya-vzaimosvyaz-razmera-kompanii-i-proyavleniya-v-ney-inklyuzivnykh-norm-i-praktik> (data obrashcheniya: 20.03.2024).
3. Armstrong M. *Osnovy menedzhmenta. Kak stat' luchshim rukovoditelem*. — M.: Feniks, 2003. 134 s.
4. Belyaeva S.V. Razvitie konkurentnykh otnoshenii v Rossii / S.V. Belyaeva, E.A. Ostapenko. *Finansovo-ekonomicheskie problemy regional'noi ekonomiki: Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Stavropol', 27–28 iyunya 2016 goda / Pod obshchei redaktsiei Yu.M. Sklyarovoi*. — Stavropol': Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «SEKVOIYA», 2016. S. 145–149. EDN XSNKFZ.
5. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. Organizatsionnaya kul'tura. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta*. 2012. № 10 (14). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura> (data obrashcheniya: 24.03.2024).
6. Inklyuzivnoe liderstvo: issledovaniya i vyvody ot Deloitte — Kar'era na vc.ru. — URL: <https://vc.ru/hr/484617-inklyuzivnoe-liderstvo-issledovaniya-i-vyvody-ot-deloitte?ysclid=lu76iknwux249846848> (data obrashcheniya: 25.03.2024).
7. Metodicheskie rekomendatsii po realizatsii modulya «Obuchenie sluzheniem» v obrazovatel'nykh organizatsiyakh vysshego obrazovaniya Rossiiskoi Federatsii. — URL: <https://www.nosu.ru/wp-content/uploads/2023/09/metodicheskie-rekomendacii-po-realizacii-modulja-obuchenie-sluzheniem.pdf?ysclid=ltzwflws5e591115575> (data obrashcheniya: 22.03.2024).
8. Nesterenko Yu.N. Razvitie sotsial'nogo predprinimatel'stva v ekonomike Rossii / Yu.N. Nesterenko, A.A. Plyukhina. — M.: Izdatel'stvo «Kreativnaya ekonomika», 2017. 154 s. ISBN 978-5-91292-169-8. DOI 10.18334/9785912921698. EDN YGOLEZ.
9. Obespechenie rosta za schet mnogoobraziya na rabochem meste | McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (data obrashcheniya: 20.03.2024).
10. Polozhenie invalidov (rosstat.gov.ru). — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (data obrashcheniya: 27.03.2024).
11. Repkina O.B. Problemy trudoustroistva invalidov mladogo vozrasta na rynke truda / O.B. Repkina. *Invalid v obshchestve XXI veka: Sbornik trudov III Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 07 dekabrya 2021 goda / Pod redaktsiei V.D. Bairamova, I.L. Litvinenko*. — Moskva: Moskovskii gosudarstvennyi gumanitarno-ekonomicheskii universitet, 2022. S. 63–65. EDN SBDRKT.
12. Timokhin D.V. Sotsial'no-ekonomicheskie aspekty razvitiya chelovecheskogo kapitala lits s invalidnost'yu v mezhdunarodnom informatsionnom prostranstve / D.V. Timokhin, D.Ya. Kovalevskii. *Perspektivy mezhdunarodnogo vzaimodeistviya Rossii s zarubezhnymi stranami v sotsial'no-ekonomicheskoi i gumanitarnoi sferakh: Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 25–26 aprelya 2018 goda / Pod redaktsiei V.D. Bairamova, I.L. Litvinenko*. — Moskva: Moskovskii gosudarstvennyi gumanitarno-ekonomicheskii universitet, 2018. S. 109–112.
13. Shein E.X. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo*. — SPb.: Piter, 2002. 336 s.
14. Shamanina E.A. Sotsial'noe predprinimatel'stvo i inklyuzivnyi biznes: sotsial'noe napravlenie razvitiya chastnogo sektora / E.A. Shamanina. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2019. T. 2. № 4. S. 11–22.
15. Shikhalieva D.S. Inklyuzivnoe predprinimatel'stvo kak vektor razvitiya biznesa / D.S. Shikhalieva. *Putevoditel' predprinimatelya*. 2023. T. 16, № 1. S. 61–67. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-1-61-67. EDN PTYCW.
16. Deal, T.E., Kennedy, A.E. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. PerseusBooksGroup, 2000. 232 p.
17. Ouchi, W. and Jaeger, A. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 1978. № 3. P. 305–314.