

Гончаренко І.М., к.е.н., доц., Сірченко К.О., магістр
Київський національний університет технологій та дизайну
**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Анотація. Досліджено та узагальнено значення корпоративної культури як інструменту ефективного управління організацією, її вплив на підвищення конкурентоспроможності й формування позитивного іміджу організацій. Оцінено сучасний стан корпоративної культури організації та розглянуто технології формування корпоративної культури організації.

Ключові слова: корпоративна культура; менеджмент персоналу; ефективність, конкурентоспроможність.

Гончаренко И.Н., к.э.н., доц., Сирченко К.А., магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Аннотация. Исследованы и обобщены значение корпоративной культуры как инструмента эффективного управления организацией, ее влияние на повышение конкурентоспособности и формирования положительного имиджа организаций. Оценено современное состояние корпоративной культуры организации и рассмотрены технологии формирования корпоративной культуры организации.

Ключевые слова: корпоративная культура; менеджмент персонала; эффективность; конкурентоспособность.

Goncharenko I., Sirchenko K.
Kyiv National University of Technologies and Design
**CORPORATE CULTURE AS A STRATEGIC INSTRUMENT
OF MANAGEMENT BY A MODERN ORGANIZATION**

Abstract. The significance of corporate culture as an instrument of effective management of an organization, its influence on increasing of competitiveness and formation of positive image of organizations is investigated and summarized. The current state of corporate culture of the organization is evaluated and technologies of formation of corporate culture of the organization are considered.

Keywords: corporate culture; personnel management; efficiency; competitiveness.

Постановка проблеми. Актуальність теми впливає з того, що в останні роки питання корпоративної культури набуває особливої вагомості, привертаючи до себе увагу як теоретиків так і практиків управління. Підприємства змушені постійно еволюціонувати й швидко реагувати на зміни, в умовах формування ринкових відносин, посилення конкуренції, глобалізації та інтеграції України в ЄС. Рушійною силою в цих процесах виступає корпоративна культура, яка об'єднує підприємство та персонал єдиною місією, єдиною філософією, стратегією розвитку, принципами, цінностями, традиціями, створює репутацію в діловому світі, формує імідж організації, підвищує її конкурентоспроможність і забезпечує конкурентну перевагу.

Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми. Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали велика кількість зарубіжних та українських вчених. Так, А.І. Ашейн [1], О.І. Бала [2], Ч. Барнард [3], А.Е. Воронкова [4], Я.В. Кудря [5], А.М. Кужелев [6], О.М. Кужелев [7], Н.Н. Могутнова [8], І.П. Потапюк [9], О.В. Тарасова [10] та ін.

Множинність існуючих визначень корпоративної культури частково пояснюється тим, що різні рівні її прояву найчастіше не виділяються. Ці рівні охоплюють як відчутні зовнішні прояви, доступні органам чуття людини, так і глибинні підсвідомі базові уявлення (так звана сутність культури).

При дослідженні корпоративної культури слід взяти до уваги, що дана культура має власну структуру. Розглянемо основні підходи до вивчення структури корпоративної культури. Одним із вчених був А.І. Ашейном [1], який запропонував розглянути корпоративну культуру на трьох рівнях, у метафорі «Дерева», людина стикається з фізичними проявами культури, цінностями та нормами і базовими припущеннями. О.І. Бала [2] розглядала зміст корпоративної культури представлений наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями. Ч. Барнард [3] виділяє простішу модель корпоративної культури, яка представляє собою два організаційних рівня, де представлені видимі чинники та цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії. Серед так званих «рівневих» моделей А.Е. Воронкова [4] назвала також модель «багатошарова цибулина», в якій роз'ясняє цілісність корпоративної культури. Я.В. Кудрею [5] була запропонована структурна модель «культурної мережі» організації, яка відображає найважливіші елементи організації, що базуються на парадигмі. А.М. Кужелев [6] та О.М. Кужелев [7] пропонують розглядати корпоративну маркетингову культуру на основі десяти характеристик, властивих будь-якій культурі.

Слід зазначити, що одні визначають корпоративну культуру як систему взаємин, побудованих компанією відносно зовнішнього оточення і внутрішнього середовища. Інші – як ряд постійно присутніх заходів, що визначають ідеологію (концепцію) компанії як для ринку (клієнтів, постачальників, конкурентів), так і для співробітників. Та все ж, як правило, говорять про два типи корпоративної культури: один формується компанією (в особі керівництва) свідомо, інший сформований персоналом спонтанно.

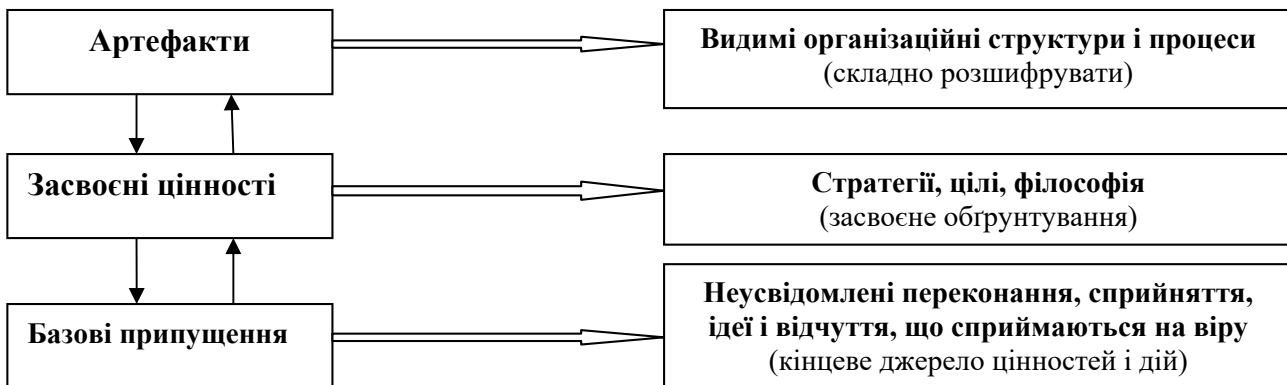
Метою статті є дослідження поняття «корпоративна культура» та визначення її впливу на діяльність та ефективний розвиток сучасного підприємства.

Результати дослідження. На сучасному етапі розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Тому саме корпоративна культура може стати потужним інструментом підвищення загального рівня персоналу і відіграти важливу роль у визначенні та реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників. Корпоративна культура існує в будь-якій компанії – з моменту появи організації і до самого кінця – незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне ж управління корпоративною культурою позитивно впливає на процвітання компанії. Зокрема, з його допомогою скорочуються витрати, причому не тільки на підбір персоналу, але і, наприклад, на зовнішній PR: працівники, що є провідниками філософії компанії в зовнішній світ, знімають частину функцій з департаменту, що займається PR-політикою організації. Компанія з розвинутою корпоративною культурою має великий авторитет на ринку і приваблива як для потенційних працівників, так і для партнерів по бізнесу й акціонерів. Базовими засадами розвитку корпоративної культури є її принципи, що залежать від виду діяльності підприємства, національних пріоритетів, особливостей, стилю менеджменту тощо. З огляду на це аналіз наукових джерел дає змогу виділити загальні й

особливі принципи корпоративної культури. Загальні враховують найважливіші характерні риси, властивості корпоративної культури підприємства. Вони можуть бути спільними для багатьох організацій, проте, зважаючи на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною, доцільно виокремити особливі принципи, які враховують особливі, індивідуальні риси та властивості корпоративної культури підприємства, що розробляються конкретно для нього. До загальних принципів належать розвиток, всеохоплюваність та системність, відкритість та постійне удосконалення, координація, обов'язковість, винагорода, вимірність та корисність, відповідність чинному законодавству.

Узявши за основу модель, запропоновану А.І. Ашейном [1], розглянемо корпоративну культуру на трьох рівнях, у метафорі «Дерева» (рис. 1).



Джерело: [1].

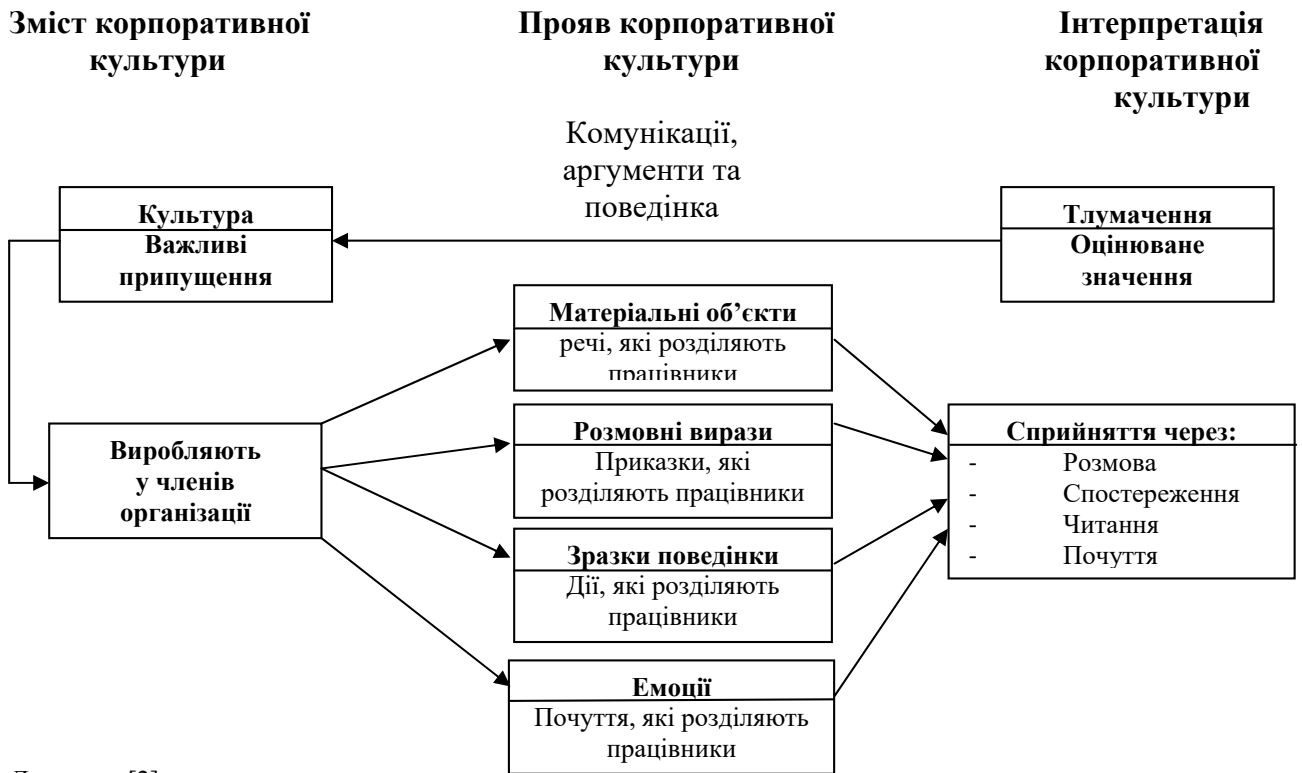
Рис. 1. Рівні корпоративної культури

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури – «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на даному рівні, – видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної маркетингової культури – «стовбур», тобто засвоєні цінності. Засвоєні цінності – це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях і документах, так і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники. Найглибший рівень корпоративної культури – «коріння», тобто рівень базових припущень. В основі даного рівня лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин.

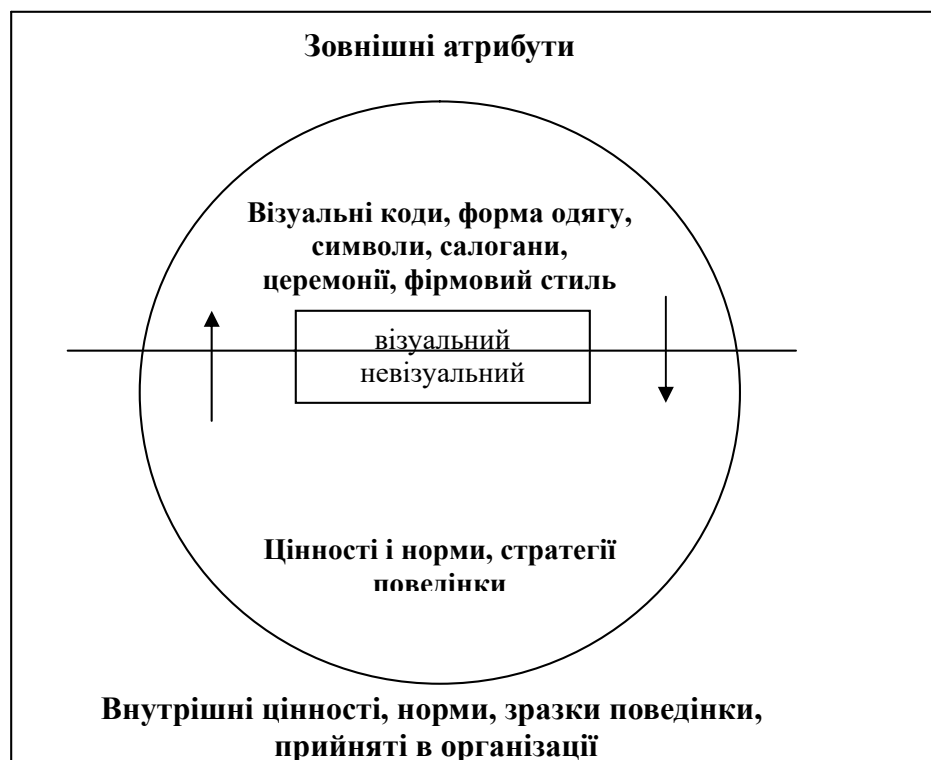
За О.І. Бала [2] зміст корпоративної культури представлений наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями (див. рис. 2).

Ч. Барнард [3] виділяє простішу модель корпоративної культури, яка представляє собою два організаційних рівня (рис. 3). На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як: одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення. На глибшому рівні (другому рівні) розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії.



Джерело: [2].

Рис. 2. Зміст корпоративної культури



Джерело: [3].

Рис. 3. Рівні корпоративної культури

Серед так званих «рівневих» моделей А.Е. Воронкова [4] назвала також модель «багатошарова цибулина». Виходячи з особливостей даної структурної моделі, корпоративна культура цілісна і носить всепроникаючий характер, тому ознаки її присутності можна виявити у всіх організаційних процесах і проєкціях. Модель демонструє, що шари культури

мають бути погоджені один з одним, інакше люди в організації відчувають дискомфорт, а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв в технології і взаємодії з бізнес-оточенням.

Я.В. Кудрею [5] була запропонована структурна модель «культурної мережі» організації (див. рис. 4).

Дана модель відображає найважливіші елементи організації, що базуються на парадигмі (найбільш сконцентрованому вираженні системи базових уявлень по Е. Шейну).



Джерело: [5].

Рис. 4. «Культурна мережа» організації за Я. Кудрею

Недоліком моделі можна назвати те, що елементи «мережі» не впорядковані ієрархічно. Наприклад, ритуали і символи знаходяться на тому ж рівні, що і структури влади або системи контролю.

А.М. Кужелєв [6] та О.М. Кужелєв [7] пропонують розглядати корпоративну маркетингову культуру на основі десяти характеристик, властивих будь-якій культурі (див. табл. 1).

Таблиця 1

Характеристики корпоративної культури за Кужелєв А. та Кужелєв О.

Взаємини між людьми	Вплив на міжособові стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету або протоколу; рівень формалізації стосунків, отримуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.
Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання	Сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення тимчасових параметрів організаційної діяльності.
Трудова етика і мотивування	Відношення до роботи як цінності або повинності; відповідальність або байдужість до результатів праці; відношення до свого робочого місця; якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; планування кар'єри працівника в організації.

Закінчення табл. 1

Усвідомлення себе і свого місця в організації	В одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших – заохочується відвертість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань.
Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі	Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом тощо
Світогляд	Віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; відношення до взаємодопомоги, до етичної або негідної поведінки, переконаність в караності зла й торжестві добра тощо

Джерело: [6].

Узагальнено можемо вважати, що структуру корпоративної культури складають як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з діяльністю організації, прийняті норми спілкування).

Цікавий підхід до розгляду параметрів корпоративної культури пропонує І.П. Потапюк [9]. Структура корпоративної культури, на думку цього автора, включає п'ять елементів:

1. Культура умов праці: характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.

2. Культура засобів праці і трудового процесу: впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планованість роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.

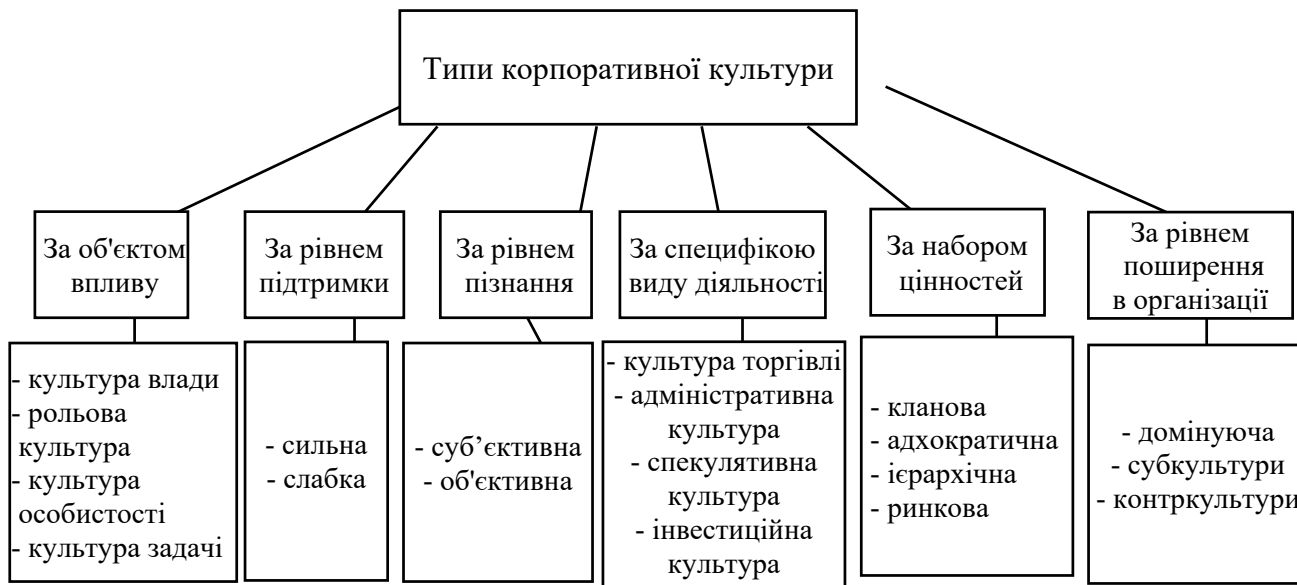
3. Культура міжособових стосунків (комунікацій): соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій з довкіллям («паблік рілейшинз»).

4. Культура управління: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею.

5. Культура працівника: етична культура (поведінка, знання етикету, хороших манер, моральність, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів) і культура праці (рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

Зважаючи на багатоаспектність корпоративної культури, доцільно сформувані класифікацію типів організаційної культури, яку подано на рис. 5.

Ідентифікація з основними корпоративними цінностями дає змогу працівникам змиритися з тими зусиллями, які вони прикладають для того, щоб стати повноцінними членами організації. Вони поступово приймають і починають поділяти ідеали, цінності та культуру, які панують в колективі, а також усвідомлювати впевненість, що компанія з розвиненою організаційною культурою дає їм більшу впевненість у завтрашньому дні.



Джерело: [8].

Рис. 5. Типи корпоративної культури

Сьогодні корпоративна культура в Україні не завжди розглядається, як сфера, що заслуговує на пильну увагу. Є підприємства, які взагалі ігнорують корпоративну культуру, на інших система управління трудовим колективом відбувається на основі наявної тут корпоративної культури, а також на деяких підприємствах проводять заходи зі змінами корпоративної культури, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії. На жаль, ще дуже мало українських підприємств мають спеціальні служби, які займаються формуванням і впровадженням корпоративної культури. Керівникам ще потрібен час для усвідомлення її значимості, яку можна означити як нематеріальну основу конкурентоспроможності, основу успіху будь-якої організації.

Кожен працівник, приходячи в організацію, проходить через визначену процедуру організаційної соціалізації, етапи якої подано на рис. 5, під час якої він поступово впливається в колектив і усвідомлює для себе ті чинники, які у сукупності й утворюють корпоративну культуру.

Щоб побачити взаємозв'язок корпоративної культури і системи розвитку персоналу організації, розглянемо суть системи, структуру якої подано на рис. 6.



Джерело: [3].

Рис. 6. Система розвитку персоналу

Керівники успішних компаній використовують корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент. Вона є опорою для прийняття рішень, впливає на результати компанії і визначає майбутнє. Але тільки в тому випадку, якщо формування такої культури – свідомий цілеспрямований процес. Декларування, списування у інших або тільки письмова констатація не дають ніяких результатів.

Важливо також розуміти, що будь-яка організація має корпоративну культуру, навіть якщо вона не відображена в письмовому документі. Клієнти її бачать і відчувають, можуть описати за різними характеристиками.

Кожна культура унікальна, існує безліч факторів, які її формують. Джон Коулмен пропонує розглянути 6 основних, які притаманні всім видатним корпоративним культурам.

1. Бачення. Великі культури починають формуватися із заяв про місію і бачення. Вони визначають цілі компанії в довгостроковій перспективі і їх суспільне значення.

2. Цінності. Це фундамент культури, основоположні принципи, якими керуються в поведінці і мисленні співробітники компанії для реалізації бачення і місії.

3. Практика. Цінності нічого не значать без реалізації в практиці. Якщо ви заявили, що співробітники – ваш капітал, то будьте готові інвестувати в їх розвиток на практиці.

4. Люди. Жодна компанія не побудує дієву культуру без людей, які поділяють цінності. Саме тому видатні компанії пред'являють дуже строгі вимоги при наймі персоналу – від них вимагається не тільки професійна компетентність, а й готовність бути прихильними цінностям компанії.

5. Місця. Простір, де відбувається діяльність компанії, її організація, архітектура і дизайн.

6. Історія. У кожній компанії є своя історія, але вміння її осмислити, виділити героїв, історії успіху і комунікувати всім співробітникам стає фактором успішної корпоративної культури.

Питання корпоративної культури, відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору, але, не зважаючи на це, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. В багатьох розвинутих країнах національна корпоративна культура є продуктом багатовікової історії управління і незримо пронизує та надихає всі основні механізми корпоративного контролю.

Сучасні розробники корпоративної культури як окремої тематики досліджень у сфері управління інтерпретують корпоративну культуру, обмежуючись аналізом становлення, діяльності та розвитку акумулятивних інститутів акціонерної культури через її інституційні елементи за безгалузєво-профільним розмежуванням з урахуванням специфіки генерації, психології сприйняття економіко-управлінських домінантних потреб та інтересів різних груп учасників корпоративних відносин.

На даний час в дослідженнях вчених виокремилися два підходи до корпоративної культури. Відповідно до першого підходу – корпоративну культуру можна лише вивчати, але впливати на неї чи змінювати її не можна. Другий же підхід керується тим, що за певних свідомих зусиль формувати й змінювати корпоративну культуру можна.

Більшість вчених дотримуються тієї думки, що культуру можна формувати й змінювати. Адже, корпоративна культура – це штучно створений образ, що складається з безлічі елементів – і технічних, і психологічних, покликаних ідентифікувати компанію в очах цільової аудиторії; це культура, яку формують, прописують, закріплюють і змінюють.

Для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства дедалі більшого значення набуває розуміння менеджментом ролі корпоративної культури. У багатьох керівників поняття «корпоративна культура», асоціюється з традиціями, закладеними на конкретному підприємстві, а все інше – просто розумно складені речення. Проте, це спрощене розуміння. Адже, кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб

насамперед досягти поставленої бізнес-мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей і поділятися керівниками цього підприємства.

Процес формування, розвитку й змін КК може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації. Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні механізми їх вирішення.

Ці періоди передбачають такі важливі віхи організації: створення організації і початок її зростання, тривале функціонування організації (середина життя організації), розквіт, стабільність і занепад організації.

Співвідношення стадій життєвого циклу організації і механізму зміни її культури представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Стадії життєвого циклу організації і механізм зміни корпоративної культури

Стадії життєвого циклу організації	Механізм зміни корпоративної культури
1. Створення організації і початок її розвитку	Природна еволюція
	Самозміна за допомогою організаційної терапії
	Управління еволюцією за допомогою носіїв культури
2. Стадія зростання, середина життєвого циклу організації	Зміни завдяки наявності субкультур
	Планові зміни та організаційний розвиток
	Впровадження нових технологій
3. Процвітання та занепад організації	Зміни за допомогою нових лідерів
	Зміни через конфлікти чи поширення міфів
	Повне перетворення
	Переконання вимушене
	Руйнування і відродження

Джерело: [7].

Саме тому культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою підприємства, за якою можна робити висновки про її носія. На підприємстві корпоративна культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Сьогодні більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.

Висновки та пропозиції. Отже, від правильно сформованої корпоративної культури залежить ефективність діяльності самого підприємства. Запорукою розвитку корпоративного складника економіки має бути продумана, орієнтована на довгострокову перспективу стратегія персоналу з розвитку корпоративних цінностей. Створення корпоративних правил, чітке їх дотримання забезпечить ефективне стратегічне управління персоналом підприємства, гармонізує й субординує відносини між працівниками, попередить або розв'яже конфліктні ситуації; привабить клієнтів, забезпечить прийняття ефективних рішень.

Корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що орієнтує всі підрозділи й окремих працівників організації на виконання загальних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування в колективі. Система управління персоналом організації сприяє формуванню організаційної культури через такі фактори, як позитивне ставлення адміністрації до працівників (увага, підтримка ініціативи), наявність міцного зв'язку результатів праці та його оплати, об'єктивна оцінка досягнень працівника, можливість професійного і кар'єрного зросту, позитивний психологічний клімат у колективі, гарантії соціального захисту працівників, відчуття значимості і важливості виконуваної роботи, взаєморозуміння з безпосереднім керівником.

Чільне місце тут посідає підсистема розвитку персоналу, яка тісно пов'язана з процесом соціалізації та прийняття працівником цінностей та корпоративної культури організації. З іншого боку, корпоративна культура полегшує функціонування системи розвитку персоналу організації, оскільки працівник усвідомлює необхідність і важливість для нього професійного зростання, отримання знань, вмінь, навичок тощо, реальність соціальної захищеності та впевненість у завтрашньому дні та стабільність свого становища в організації та суспільстві. Тому виникає необхідність глибше аналізувати взаємозв'язки між корпоративною культурою і системою розвитку персоналу організації, адже необхідність усебічного зростання і розвитку працівників спонукає звертатися до корпоративної культури як до важливого чинника, який впливає на цей процес.

Список використаної літератури

1. Ашейн А. І. Корпоративная культура современного общества: дис. ... канд. филос. наук / А. В. Аверин. – Ставрополь, 2006. – 216 с.
2. Бала О. І. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація / О. Є. Кузьмін, О. І. Бала, Р. Д. Бала // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Вип. 222: в 5 т. – Т. V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 1078–1083.
3. Барнард Ч. Ридер по курсу «Теория и социология организаций» / Ч. Барнард. – М.: ГУ-ВШЭ, ф-т менеджмента, 2000. – 136 с.
4. Воронкова А. Е. Корпорації: Управління та культура: монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
5. Кудря Я. В. Корпоративна політика / Я. В. Кудря // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 567. – С. 73–80.
6. Кужелев А. М. Особенности формирования региональных моделей корпоративной социальной ответственности / М. А. Кужелев // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 1, Т. 1. – С. 294–299.
7. Кужелев О. М. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: монографія / М. О. Кужелев. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 260 с.
8. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятия, подходы / Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130–136.
9. Потапюк І. П. Стратегічне управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / І. П. Потапюк, М. О. Сідаш // Економічний форум. – Луцьк: Редакційно-видавничий відділ Луцького НТУ, 2014. – № 4. – С. 46–50.
10. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 28–32.