

УДК 364.6

Долга Г. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і туризму, Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, м. Чернівці, Україна

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто сутність корпоративної культури та її вплив на управління персоналом підприємства. Установлено, що така культура дозволяє вирізняти організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Доведено, що для досягнення мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі: розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; підтримка індивідуальної ініціативи працівників; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; делегування відповідальності; зміцнення корпоративної родини і т.д.

Проведені дослідження показали, що корпоративна культура: регулює поведінку працівників; є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства; є багатогранною; є результатом дій та думок персоналу; здатна змінюватися; усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками; має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку; знаходиться в постійному розвитку.

Ключові слова: корпоративна культура, рівень корпоративної культури, управління персоналом, поведінка персоналу, система соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників, поведінка людини.

Долга Г. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туризма, Черновицкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета, г. Черновцы, Украина

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены сущность корпоративной культуры и ее влияние на управление персоналом. Установлено, что такая культура позволяет выделять организацию, создает атмосферу идентификации для ее членов, укрепляет социальную стабильность и является контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Доказано, что для достижения цели в процессе управления персоналом необходимо решать следующие задачи: развитие у персонала чувства сопричастности к делам предприятия; поддержка индивидуальной инициативы работников; оказания помощи персоналу в достижении личного успеха; делегирования ответственности; укрепление корпоративной семьи и т.д.

Проведенные исследования показали, что корпоративная культура: регулирует поведение работников; является социальной, так как на процесс ее формирования влияют работники предприятия; многогранна; является результатом действий и мыслей персонала; способна изменяться; осознанно или неосознанно воспринимается

всеми работниками; имеет много традиций, так как проходит определенный исторический процесс развития; находится в постоянном развитии.

Ключевые слова: корпоративная культура, уровень корпоративной культуры, управления персоналом, поведение персонала, система социальных отношений; поддержка индивидуальной инициативы работников, поведение человека.

Dolha H., PhD of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of management and tourism, Chernivtsi Institute of trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Chernivtsi, Ukraine

THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE MANAGEMENT OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

Introduction. *The essence of corporate culture and its influence on personnel management of the enterprise are considered in the article. In particular, the essence of corporate culture in the personnel management system of the enterprise is determined by: universal values, the interaction of interests of staff with corporate interests; real market requirements for enterprise management and requirements for personnel, etc. It has been established that such a culture makes it possible to distinguish an organization, creates an atmosphere of identity for its members, strengthens social stability and is a controlling mechanism that directs and shapes the relations and behavior of employees.*

Purpose. *The purpose of the article is to generalize theoretical and methodical principles and to develop scientific and practical recommendations on the impact of corporate culture on the personnel management of the enterprise.*

Results. *It is proved that in order to achieve the goal in the process of personnel management, the company needs to solve the following tasks: the development of a sense of belonging of the personnel to the company; encouraging the involvement of staff in joint activities for the benefit of the enterprise; strengthening the stability of the system of social relations; support of individual initiative of employees; assisting the staff in achieving personal success; creation of an atmosphere of unity of managers and personnel in the enterprise; delegation of responsibility; strengthening the corporate family, etc.*

Conclusions. *Conducted studies have shown that corporate culture: regulates the behavior of employees; is social, because the process of its formation is influenced by the employees of the enterprise; is multifaceted; is the result of the actions and opinions of the staff; able to change; consciously or unknowingly perceived by all employees; masses of traditions, because of a certain historical development process; and is in constant development.*

Keywords: *corporate culture, level of corporate culture, personnel management, personnel behavior, system of social relations; support of the individual initiative of employees, human behavior.*

JEL Classification: *M 12; M 14.*

Постановка проблеми. В останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але й зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. Корпоративна

культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До

того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Для України, яка обрала шлях ринкових перетворень та євроінтеграції, проблематика корпоративної культури набуває особливої актуальності. На більшості вітчизняних підприємств роль корпоративної культури традиційно недооцінюється, що негативно позначається на стані соціально-трудова відносин, зумовлює виникнення низки нових викликів і загроз. Всеохоплююча економічна криза і політична нестабільність провокують руйнацію корпоративних цінностей підприємств, перешкоджають задоволенню пріоритетних соціальних потреб працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Підґрунтям сучасних наукових уявлень про корпоративну культуру стали праці зарубіжних вчених І. Ансоффа, М. Армстронга, К. Голда, Є. Капітонова, Ф. Котлера, Б. Мільнера, Т. Питерса, В. Співака, М. Уорнера, Г. Хофстеда, А. Файоля, Е. Шейна та інших. З початком ринкової трансформації економіки в Україні, дослідження корпоративної культури підприємства отримали значний розвиток у наукових працях А. Воронкової, Г. Назарової, О. Новікової, Г. Хаєта, О. Єськова та ін. Уявлення про корпоративну культуру та її роль в управлінні персоналом збагатили праці О. Балика, О. Грішнова, А. Колота, Т. Кицака, Е. Лібанова, І. Петрова, М. Семикіна, І. Терон, Л. Шаульської, Л. Щетініна та ін. Значимість цінностей корпоративної культури у підвищенні ефективності праці, розвитку трудового потенціалу визначена у працях В. Близнюк, О. Комарової, О. Левченка, Л. Лісогор, О. Магопець, М. Мельник, С. Пасеки,

В. Стадник, Л. Червінської, Л. Фільштейна, Н. Шалімової та інших вітчизняних науковців.

Водночас, незважаючи на значні теоретичні напрацювання в цьому напрямі, досі не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». До того ж, різні автори для її характеристики використовують такі терміни як: «культура», «організаційна культура», «культура організації», «фірмова культура», «культура підприємництва». Існує практична потреба у поглибленому вивченні корпоративної культури, вдосконаленні методів її діагностики та пошуку можливостей активізації впливу на управління та розвиток персоналу. Зазначене сприятиме регулюванню праці персоналу, запобіганню їх конфліктності, формуванню соціальної згуртованості трудових колективів, підвищенню ефективності трудової діяльності. Актуальність проблеми впливу корпоративної культури на управління та розвиток персоналу, її недостатнє вивчення зумовили вибір даної теми.

Формулювання цілей дослідження.

Метою даної статті є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо впливу корпоративної культури на управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру, – сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізняти організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників. Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та

сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку. Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають: загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.) [1, с.57]. Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу на підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

Основна мета корпоративної культури, як явища, – допомогти людям більш продуктивно виконувати свої обов'язки в організаціях і отримувати від цього більше задоволення. А це, в свою чергу, призведе до поліпшення показників економічної ефективності діяльності організації в цілому. Адже, згуртований, спонукуваний єдиною метою колектив принесе набагато більше користі, ніж «співтовариство рядів розброду і хитання». Ефективність бізнесу для організації є найважливішим показником,

поза всяким сумнівом. Очевидно, що вплив на неї корпоративної культури організації, величезна. Корпоративна культура – це не тільки імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності [2, с.132].

У «класичному» розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій та управління змінами. 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 надає саме позитивний вплив на бізнес компанії. Зокрема, воно дозволяє скорочувати витрати, причому, не тільки на підбір персоналу, але й, наприклад, на зовнішній PR: співробітники, що є провідниками філософії компанії у зовнішній світ, знімають частину функцій з департаменту, який займається PR-політикою організації. Компанія з грамотно розвиненою корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку і приваблива як для потенційних співробітників, так і для партнерів по бізнесу та акціонерів [3, с.57].

В даний час стало вже традиційним виділяти три рівня корпоративної культури [4, с.70]:

1) поверхневий (символічний) рівень – це все, що людина може побачити і доторкнутися: корпоративна символіка, логотип, фірмові календарі, прапор фірми, гімн фірми, особлива архітектура будинку, і т.п. Також до символічного рівня відносять міфи, легенди та історії, пов'язані з заснуванням фірми, діяльністю її керівників і видатних співробітників. Такі легенди та історії, зазвичай, передаються усно. На цьому рівні речі та явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й

інтерпретувати в термінах корпоративної культури;

2) підповерхневий рівень – об'єднує цінності і норми, свідомо зафіксовані в документах організації і покликані бути керівними в повсякденній діяльності членів організації. Типовим прикладом такої цінності може бути установка «клієнт завжди правий» на відміну від установки про першість виробника в радянський період. Зокрема, триваюче існування старої цінності про першість виробника до цих пір протидіє ефективній роботі багатьох організацій і секторів економіки. На цьому рівні вивченню піддаються цінності і вірування, що розділяються членами організації, у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей. Дослідники часто обмежуються цим рівнем, так як на наступному рівні виникають майже непереборні труднощі;

3) базовий (глибинний) рівень – базові припущення, що виникають у членів організації на підставі особистих патернів, підкріплюваних чи змінюваних успішним досвідом спільних дій і, в більшості випадків, неусвідомлюваних. Ці базові припущення важко усвідомити, навіть, самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Вони приховані і прийняті на віру, направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують корпоративну культуру.

Так, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства. Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [4, с.72].

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

- розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження;
- контроль, реалізацію;
- впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
- створення на підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;
- формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу;
- формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;
- розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки [5, с.102].

Аналіз корпоративної культури показав, що при тому, що в компанії діє ефективна стратегія розвитку корпоративної культури, існує ряд проблем, на які слід звернути увагу:

- схильність до тоталітарної системи управління;
- необхідно стимулювати співробітників до підвищення рівня освіти;
- необхідно орієнтувати співробітників не тільки на дотримання етичних норм і повагу один до одного, а на розвиток товариських відносин, командного духу.

У зв'язку з цим, хотілося б запропонувати ряд рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури компанії на основі моделі мотиваційних характеристик, запропонованої Т. Пітерсом і Р. Уотерманом, адаптованої до української дійсності і специфіки роботи компанії [6, с.162]:

- різноманітність умінь і навичок. Цей термін характеризує ступінь, в якій робота вимагає різноманітних дій при її виконанні, і яка передбачає використання різних навичок і талантів персоналу. Якщо працівник відчуває, що хтось ще може зробити цю роботу так само добре, то вона навряд чи

буде представляти для нього цінність і, мало ймовірно, що він буде відчувати почуття гордості від виконання завдання. Робота, що не використовує цінних навиків працівника, не викликає і потреби надалі в навчанні. Існує також оптимальний рівень різноманітності. Він індивідуальний для кожного працівника. Так, однакова робота одним може розглядатися як нудна, а для іншого здається, що вона має хитливий і переривчастий характер, у зв'язку з чим неможливо встановити якийсь визначений режим її виконання;

– цілісність роботи. Під цим параметром розуміється завершеність робочої операції як цілої і певної частини роботи, тобто, виконання роботи від початку і до кінця з видимим результатом. З цим поняттям тісно пов'язана визначеність завдання з боку менеджера;

– важливість роботи. Під цим параметром розуміється ступінь впливу виконуваної роботи на життя або роботу інших людей в організації, або в зовнішньому оточенні. Робітники, що затягують гайки гальмівних пристроїв літака, розцінюють свою роботу як дуже важливу, на відміну від робітників, що заповнюють скріпками паперові коробочки. При цьому, рівень навичок приблизно однаковий. Поняття важливості тісно пов'язано з системою цінностей виконавця. Робота може бути цікавою і захоплюючою, але люди будуть залишатися незадоволеними доти, поки вони не відчують, що їхня робота представляє важливість і її необхідно виконати;

– автономія характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця при виробленні графіка виконання роботи і дій, використовуваних для досягнення потрібного результату. Якщо рішення приймаються іншими людьми, гарне виконання роботи навряд чи буде розглядатися як винагорода. Людина буде почувати, що якість виконання роботи залежить від правильності цих рішень, а не від його власних зусиль. Не буде почуття «власності» на роботу. При відсутності (з

яких-небудь причин, наприклад, застосуванню конвеєра) цілісності неможлива й автономія, тому що може відбутися порушення загальної координації виконання окремих дій. Величина рівня автономії залежить від людини. Для будь-якого службовця існує свій оптимальний рівень автономії, що дає йому реальне відчуття особистої відповідальності і не призводить до стресів;

– зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок забезпечує одержання працівниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Ефективність зворотного зв'язку залежить від цілісності роботи. Набагато легше забезпечити зворотній зв'язок за результатами «закінченої роботи», ніж на окремому її фрагменті. Розширюючи фронт кожної роботи, щоб працівник відповідав за декілька взаємозалежних операцій, ми підвищуємо автономію. У той же час, це збільшує цілісність роботи, а отже, забезпечує швидкий і ефективний зворотній зв'язок. При цьому, працівник інтенсивно використовує самоперевірку, тобто, особистий зворотній зв'язок. У нього з'являється можливість виявляти недоліки самому, що сприймається набагато легше, ніж якби йому хтось інший вказав на цю помилку. Важливість зворотного зв'язку очевидна. Люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Менеджери є важливим джерелом подібного зворотного зв'язку. Проте, найкраще зворотній зв'язок має місце тоді, коли працівники самі контролюють якість власної роботи [7, с.177].

Розглянуті вище три перших фактори вносять внесок в оцінку роботи з точки зору її складності, цінності і необхідності. Якщо робота не має таких параметрів, вона не буде внутрішньо мотивуватися. Хороша якість її виконання не буде створювати ні почуття виконаного боргу, ні відчуття новизни або придбання чого-небудь корисного. Робота, яка задовольняє всім описаним чинникам, внутрішньо мотивує працівників, забезпечує хорошу якість виконаного завдання, приносить задоволення, сприяє підвищенню

продуктивності. Вона створює відчуття особистого внеску в те, що випускається продукція або надані послуги, дає працівникам почуття співпричетності. Тільки така робота дає можливість людині до самовираження, закладеному в його соціальності [8]. Менеджери повинні постійно обмірковувати можливі способи поліпшення роботи і мотивації людей, що працюють з ними. Важливо виділити можливі прості зміни роботи, які могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співробітництво й ентузіазм з їхнього боку. Отже, люди працюють, головним чином для задоволення своїх економічних потреб. Завдання менеджера, у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної оплати або трудових угод. Ця задача аж ніяк не проста, тому що ситуація в компанії, по своєму, унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку, а по можливості, і для кожного співробітника або відділу. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Так, цілком неефективно вводити відрядну преміальну систему виробничим робітникам на фірмах із динамічним виробничим процесом, орієнтованим, головним чином, на роботу під замовлення [9, с.82].

Не всі способи економічного заохочення можуть зробити мотиваційний вплив на співробітників, однак, існує декілька основних положень про премії, що не торкаються специфіки фірми і є універсальними. Ними повинен керуватися менеджер при впровадженні методів економічної мотивації [10, с.236]:

– премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки, їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;

– премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, будь то індивідуальна або групова робота;

– повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру цього збільшення (обсяг продажів у торгового представника, обсяг зібраних кейсів у вантажників);

– працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;

– додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Як вже зазначалося, способи економічного стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки фірми в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. Наведений перелік не є вичерпним (такий список по відзначених вище причинах скласти практично неможливо). Проте, він демонструє принципову різницю підходу до розробки систем економічного стимулювання по групах персоналу. З нього видно, що, наприклад, система винагороди за понаднормову роботу має значно більшу універсальність, ніж схема пайової участі в бізнесі. Система винагороди і оплата праці працівників повинна відповідати таким економічним цілям, як забезпечення справедливого розподілу матеріальних благ, досягнення повної зайнятості співробітників, стимулювання продуктивної поведінки працівників, зростання продуктивності праці і т. п. Грамотно поставлена кадрова робота на підприємстві, розвинена корпоративна культура і система мотивації співробітників можуть істотно вплинути на продуктивність праці персоналу.

Висновки. Отже, на основі проведених досліджень, можемо узагальнити, що корпоративна культура: регулює поведінку працівників; є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства; є багатогранною; є результатом дій та думок персоналу; здатна змінюватися; усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками; має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку; знаходиться в постійному розвитку.

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, українських підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у дослідженні корпоративної культури на підприємствах торгівлі міста Чернівці.

Література:

1. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н. Ю. Фіщук // Вісник Сумського національного аграрного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6 (24). – С. 56-65.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Платонов Ю. П. Актуальные проблемы управления персоналом / Под ред. Ю. П. Платонова. – СПб : Делком, 2003. – 250 с.
4. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства / А. В. Іванченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С.67-77.
5. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика : учеб. пос. / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфо-Пресс, 2015. – 351 с.
6. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посібник / Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 531 с.
7. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура : підручник / Г. Л. Хаєт. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с.
8. Управління персоналом: корпоративна культура і управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/>.
9. Чернявський А. Д. Корпоративне управління : навч. посіб./ А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2007. – 208 с.
10. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : учеб. пос. / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

References:

1. Fischuk, N. Yu. (2014), "Corporate culture of organization: essence, types, principles and influence on organization development", *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6 (24), pp. 56-65.
2. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
3. Platonov, Yu. P. (2003), *Aktual'nye problem upravlenija personalom* [Actual problems of personnel management], Delkom, St. Petersburg, Russia.
4. Ivanchenko, A. V. (2005), "Orientation to the development of personnel in the system of corporate values of the enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 4, part 2, vol. 1, pp. 67-77.
5. Kapitonov, E. A. Zinchenko, G. P. and Kapitonov, A. E. (2015). *Korporativnaja kul'tura: teorija i praktika* [Corporate Culture: Theory and Practice], Alfo-Press, Moskva, Russia.
6. Nazarova, G. V. (2003), *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate Management], Espada, Kharkiv, Ukraine.
7. Khayt, G. L. (2003), *Korporatyvna kul'tura* [Corporate Culture], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
8. Human Resources Management: Corporate Culture and Management, available at: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/> (Accessed 25-02-2018.)
9. Chernyavsky, A. D. (2007), *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate Management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
- Shane, E. H. (2002), *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership], Peter, St. Petersburg, Russia.

