

## ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

*Розкрито автором вкрай важливу роль корпоративної культури та унікальність системи корпоративної культури. Встановлено, що стан корпоративного управління характеризується, перш за все, практикою господарювання та корпоративною культурою. Однією з ключових ролей будь-якого управління є підтримка балансу у взаємодії організації з середовищем. Автором визначено вплив корпоративної культури на діяльність підприємства, який полягає в тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у своїй діяльності працівники підсилюють ті чи інші тенденції та створюють таким чином адекватні їм ситуації. Пошук шляхів розвитку та зміни корпоративної культури як основи вдосконалення корпоративного управління здійснено із застосуванням стратегічного підходу. Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію розвитку підприємства, є вагомим складовою ефективного ведення бізнесу і господарювання, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, що сприяють оперативному виконанню поставлених завдань та досягненню визначених цілей. Відповідно до цього запропоновано перелік заходів з підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві.*

**Ключові слова:** корпоративне управління; корпоративна культура; операційна діяльність; корпоративне законодавство; управлінська діяльність; корпоративні цінності; конкурентоспроможність; людські ресурси; стратегічні принципи.

**Постановка проблеми.** Корпоративне управління піднімає актуальні питання повсякденного управління операційною діяльністю підприємств, серед них побудова усередині і міжфірмові відносини компанії відповідно до прийнятих цілей. Особливої уваги в цьому контексті набуває питання швидкості та дієвості реагування керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища, що забезпечується завдяки добре налагодженому функціонуванню внутрішнього потенціалу. Ефективність внутрішнього потенціалу підприємства залежить від рівня розвитку культури кожної організації.

Необхідність формування корпоративної культури підприємства в умовах нестабільної соціально-економічної ситуації в Україні не викликає сумнівів. Практика свідчить, що цілеспрямоване формування і впровадження корпоративної культури притаманно небагатьом підприємствам. На більшості з них даний процес не формалізований, і корпоративність створюється за допомогою оперативної практики управління. Тому виникає необхідність розробки ефективної, діючої, унікальної системи корпоративної культури як одного із напрямків удосконалення корпоративного управління на підприємстві. Це дозволить забезпечити дохідність підприємства за рахунок максимізації ефективності корпоративного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Потужний внесок у розробку даної теоретичної проблематики було здійснено у межах сучасної науки управління. Дослідження в цій сфері здійснювали такі українські вчені, як Г.М. Захарчишин, Т.В. Костіна, Л.В. Кривенко, Я.І. Пижинський, В.О. Шпильова та ін. Проте, враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, необізнаність керівників компаній про важливість і необхідність корпоративної культури, узагальненні і фіксації її елементів в нормативних документах можна стверджувати, що питання вивчення корпоративної культури, формування та впровадження її в практику українських підприємств і надалі залишається актуальним.

**Метою статті** є дослідження ключових аспектів корпоративної культури як інструменту ефективного корпоративного управління підприємства. Наукова проблема дослідження полягає у відсутності розуміння важливості корпоративної культури на підприємствах, що, в свою чергу, впливає на розвиток та ефективність функціонування підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Вивчення та узагальнення наукових розробок з досліджуваної проблематики дозволило сформулювати власне бачення вдосконалення корпоративного управління з акцентом на корпоративну культуру. Адже, стан корпоративного управління характеризується, перш за все, практикою господарювання та корпоративною культурою: вони є базовими щодо норм корпоративного законодавства. Якими б доскональними не були законодавчі норми, вони не працюватимуть в умовах неприйняття їх практикою господарювання та культурою взаємовідносин.

Крім того, майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру, що на наш погляд найкраще характеризує таке визначення як – 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, що спрямовує і формує відносини та поведінку працівників [4]. Погоджуючись з особливим значенням та роллю корпоративної культури щодо сприяння розвитку та досягненню стратегічних цілей і орієнтирів організації, причому в сучасних організаціях вона набуває принципово нових рис, що передбачає зміни і в культурі управління, вважаємо, що високий рівень корпоративної культури є ключовим фактором довгострокової ефективності підприємства, за рахунок впливу на мотивацію працівників, продуктивність й ефективність їхньої трудової діяльності.

Функціональне навантаження корпоративної культури організації полягає в можливості використання її як механізму регулювання і впливу на якість, а також ефективність виробництва. Основне завдання, яке вирішується в даний час за допомогою корпоративної культури – це створення і збереження цілісності та стабільності організацій. Корпоративна культура є основою сучасного ринкового менеджменту, а більшість організацій управляються кадрами, у яких відсутнє нове прогресивне мислення, зокрема, їм властиві традиційні принципи управління трудовим колективом [3].

У науковій літературі переконливо доводиться, що корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: по-перше, встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація); по-друге, сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). На наш погляд іншими проблемними питаннями сьогодення, що мають вплив і на корпоративне управління і культуру є: як працювати підприємствам в умовах сьогодення, подальше загострення економічної ситуації, нестабільністю ринків, ускладнення відносин з партнерами, відтік інвестицій, зниження купівельної спроможності населення внаслідок зменшення реальних доходів тощо. Врахування даних проблем лежить в основі корпоративного управління підприємством і розробці їх власниками такої корпоративної політики, що задовольняла б власні інтереси, і захищала, регулювала права та інтереси власних співробітників, вирішувала питання взаємної співпраці й сумісності працівників підприємства між собою і з самим підприємством, суб'єктами зовнішнього середовища та щодо перспектив розвитку підприємства.

Враховуючи, що сучасна корпоративна культура містить ключову суперечність – командний стиль управління і впровадження принципу особистої відповідальності найманих робітників, варто зазначити, що це перешкоджає формуванню консолідованої культури організацій. Тому, на жаль, особливості корпоративної культури в українських організаціях поки що мають декларативний характер. В перспективі необхідно сформулювати новий стиль управління, що поєднає, з одного боку, жорстку дисципліну і централізацію, а з іншого – скорочення дистанції влади через відкритість і доступність. Крім того, варто спрямувати зусилля на подальшу розробку теоретико-прикладних аспектів формування позитивного іміджу учасників організації на засадах функціонування якісно-нової стратегії розвитку корпоративної культури [4].

Наявність стратегії формування і розвитку корпоративної культури – дасть змогу перевірити чи буде діяльність підприємства відповідати сучасним викликам XXI століття та вимогам соціуму, і чи буде підприємство трактувати себе як частину суспільства, або функціонувати на ринку як відособлений суб'єкт. Адже, унікальність системи корпоративної культури полягає у тому, що вона забезпечує досягнення бажаного ефекту від діяльності організації, є надбанням системи внутрішніх цінностей компанії, що передбачають систему норм та еталонів поведінки, відносин та способів ведення бізнесу, що у врешті-решт формують індивідуальність компанії. Ядром корпоративної культури є цінності [5].

Варто підкреслити, що формування культури є прерогативою менеджерів вищого класу або власників компанії. При цьому передбачається, що культура організації визначається тими загальними цінностями, що їх дотримується більшість членів організації. Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, щоб працівники прогнозували розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки.

Корпоративна культура на різних підприємствах може мати неоднакову орієнтованість на розвиток персоналу і виробничі функції. У літературі корпоративна культура класифікована на негативну і позитивну залежно від впливу на формування трудових цінностей персоналу [1]:

1) позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінностей, її саморозвитку, а також цінність організації;

2) негативна корпоративна культура - відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – не вигідним.

В інтересах високоякісного розвитку трудового потенціалу вітчизняних підприємств украї необхідним є формування позитивної корпоративної культури. Це, своєю чергою, потребує перегляду діючих на підприємствах систем управління працею, організації оплати праці, трудового виховання молоді та професійного навчання, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці. Необхідні формування іміджу підприємства в уявленнях персоналу і споживачів, розроблення власної системи цінностей, привабливих для колективу.

Передумовою удосконалення корпоративної культури на підприємстві є виявлення необхідних напрямків змін корпоративної культури підприємства. Варто удосконалювати положення колективного договору, що мають регулювати умови й оплату праці, заохочення трудових досягнень працівників, їх участь у розробленні та впровадженні інновацій, питання управління корпоративною культурою має перебувати у центрі уваги менеджерів, підпорядковуватися досягненню максимальних результатів на основі наближення інтересів адміністрації та найманих працівників.

Залежність економічного ефекту від цінностей культури організації носить декларативний характер, зв'язок корпоративної культури з результатами діяльності організації достатньо слабкий. Тому, актуалізація проблеми культури організації передбачає повну або часткову зміну вищої ланки управління. Це підтверджується якщо не формуванням нової корпоративної культури, то відходом від традиційної. Більше того, проблема реформування культури організації безпосередньо пов'язана з віком топ-менеджерів, їх кваліфікацією і освітою. У кінцевому підсумку, зростання компетенції персоналу означає зростання прибутку, прибутковості підприємства, а це значить досягнення головної мети корпоративної культури. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за досконалішою методикою, вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Одним з принципів впровадження нової корпоративної культури організації є установка на використання переважно економічних, а не адміністративних методів управління. При цьому варто використовувати такі управлінські методи, як: формалізація критеріїв оцінки трудової активності, розробка систем оплати праці і преміювання, що заохочують індивідуальний результат, впровадження системи особистої відповідальності за результати діяльності.

Окремо варто виділити елементи нової корпоративної культури організації, що розкривають переоцінку соціальних пільг і гарантій де немає суперечностей між ринком і соціальними зобов'язаннями перед колективом організації. Однак, зазначимо такий хитрий аспект власників підприємств, які пов'язують надання соціального пакету як елемент впровадження якісно-нових цінностей. Варто зазначити, що для цього діють системи вибіркового заохочення, які підтримують відповідні для організації стандарти поведінки. Водночас, у деяких організацій соціальні гарантії розглядаються як стимул підвищення продуктивності праці і дієвий чинник залучення висококваліфікованих кадрів. Крім того, у ході розробки та подальшої реалізації стратегії корпоративної культури організації нового типу мають бути враховані загальноцивілізаційні закономірності та особливості розвитку українського суспільства [3].

Немає сумніву, що прийняті зусилля зі зміни корпоративної культури підприємства виявляються ефективними, якщо не упущено з уваги декілька важливих принципів культурних змін. Вирішальним чинником ефективності у становленні чи зміні корпоративної культури є принципи, яким варто керуватися керівництву компанії. Тому нами пропонується узагальнити стратегічні принципи для прискорення процесу зміни корпоративної культури підприємства (табл. 1).

*Стратегічні принципи для прискорення процесу зміни  
корпоративної культури підприємства*

Принцип 1	Характеристика 2
1. Відзначення найменших перемог	Варто знайти в корпоративній культурі щось таке, що легко змінити і публічно відсвяткувати перемогу. Потім варто знайти щось інше, що теж змінити неважко і додати результатам змін гласності. Малі успішні кроки сприяють виникненню руху змін в бажаному напрямку і не дають приводів для опору.
2. Створення колективної підтримки	Необхідно збирати коаліції прибічників змін і наділяти їх повноваженнями. Чітко визначати думки лідерів. Залучати їх до змін. Прислухатися до їх бачення перспектив і допомогти їм відчувати розуміння цінності того, що відбувається і своєї участі у процесі.
3. Побудова системи контролю і обліку результатів	Варто призначати тимчасові рамки, в яких мають бути здійснені зміни, сконструювати систему контролю і обліку подій, а також розробити механізми отримання працівниками упевненості в тому, що вони, згідно з узятим зобов'язанням і призначенням, діють так, що зміни дійсно відбуваються. Потрібно встановлювати цілі, сприяючи нарощуванню зусиль щодо завершення розпочатої справи. Всі зміни обов'язково необхідно доводити до кінця.
4. Вимірювання ефективності змін	Бажано встановити чіткі критерії, за якими визначатиметься, чи успішно змінюється корпоративна культура. Рекомендовано ввести систему збору даних і часові межі для оцінки результатів. Оскільки все виміряти неможливо, краще за все встановити критерії для визначення того, що саме входить в розряд вимірюваних чинників.
5. Надавання інформації	Рекомендовано як можна регулярно та ширше керівництву ділитися інформацією з підлеглими. Без неї працівники користуються чутками. Бажано зменшувати їх поширення, виключати двозначність, відкриваючи додаткові лінії спілкування, за якими прямує фактографічна інформація. Керівництву варто організувати особистий зворотний зв'язок з тими, хто залучений в реалізацію змін, і перш за все клопотатися про те, аби успіхи святкувалися публічно.
6. Формування готовності до змін	Під час зміни корпоративної культури на підприємстві може виникнути опір з боку працівників. Процес створення готовності до змін можна прискорити, якщо чітко освітлювати переваги майбутнього стану підприємства, наочно характеризувати недоліки відмови від змін, демонструвати невідповідність нинішніх показників діяльності майбутнім вимогам, забезпечувати необхідні для реалізації змін ресурси і винагороджувати поведінку, що сприяє змінам у бажаному напрямку.
7. Пояснювання, чому необхідні зміни	Коли працівники знають, чому зміни необхідні, їх опір істотно слабшає. Таким чином, пояснюючи «чому», керівництво проявляє турботу і демонструє пошану до тих, кого залучає до процесу зміни культури.
8. Реалізація не лише речові, але і символічні зміни	Більшість важливих складових зміни корпоративної культури супроводжуються зміною символів. Бажано прагнути чітко визначати символи, що позначають нову корпоративну культуру. Символи допомагають людям розгледіти те, що стоїть за ними, і сприяють формуванню нового образу корпоративної культури. Прапори об'єднують працівників.
9. Налаштовування фокусу на процеси	Аби зміна корпоративної культури продовжувалася, вона повинна відбиватися в стрижневих процесах підприємства. Для демонстрації паростків нової корпоративної культури, найімовірніше, потрібно змінити процес визначення оцінки досягнень і винагороди людей. Можливо, потрібна перебудова таких стрижневих процесів бізнесу, як проектування, технічна підготовка виробництва, виготовлення, постачання і обслуговування продукції. Варто пам'ятати, що лише перепланування організаційної структури або лише нова організація взаємозв'язків звітності самі по собі не призведуть до довгострокового успіху. Мають змінитися саме бізнес-процеси.

*Джерело:* складено автором на основі [3] та власних розробок

Доцільність використання вказаних у таблиці 1 принципів для прискорення процесу зміни корпоративної культури підприємства, на наш погляд, обумовлюється ефективністю досягати економічного успіху на ринку через усвідомлення потреби у формуванні, оформленні, поширенні і закріпленні корпоративної культури. Йдеться про трансформацію і корекцію вже існуючої культури компанії, що склалася стихійно і функціонує незалежно від свідомості її членів, про заходи, що дозволяють посилити дію позитивних властивостей культури і нейтралізувати вплив її дисфункціональних елементів. Однак, для успішного створення таких програм змін необхідно детальне вивчення існуючої корпоративної культури.

Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури на підприємстві необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві. В ідеалі – потрібно створити на підприємстві «осередок» корпоративної культури. У відділі маркетингу потрібно організувати відділення корпоративної культури (або робочу групу), в якому мають працювати 2–3 спеціалісти з корпоративної культури. Відділення (робоча група) корпоративної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління корпоративною культурою підприємства. Тому саме на відділення корпоративної культури варто покласти завдання з впровадження змін та підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Принциповими питаннями якісної зміни етики ділового спілкування, формування організаційної культури, створення позитивного іміджу є розробка корпоративного кодексу. Необхідність запровадження кодексів пов'язана з тим, що «універсальних норм було недостатньо для регулювання людської поведінки у специфічних ситуаціях». Таким чином, корпоративний кодекс стане ефективним інструментом формування організаційної культури, адже дає можливість офіційно закріпити важливі для організації норми і принципи, встановлює межі повноважень і відповідальності як працівників, так і адміністрації. У більшості західних країн існує державна підтримка запровадження корпоративних кодексів.

Хотілося б зазначити, що заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства. Враховуючи сказане вище, пропонуємо перелік заходів з підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві:

1. Ініціювати конференцію трудового колективу підприємстві, на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з корпоративної культури: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та діловими партнерами.
2. Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на підприємстві заходи з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.
3. Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.
4. Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн підприємства.
5. Активно пропагувати серед працівників підприємства невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.
6. Організувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку корпоративної культури на підприємстві.
7. Організувати «часи прийому» для працівників підприємства з метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та прийняття пропозицій.
8. Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.
9. Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.

10. Розробити пропозиції для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості».

Важливо пам'ятати, що трансформації корпоративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

**Висновки.** Проведене дослідження показує, що основою життєвого потенціалу організації є її корпоративна культура. Вона відіграє важливу роль у визначенні й реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів. Неухильно зростає роль корпоративної культури у загальній стратегії розвитку та конкурентоспроможності організацій. Однак, дуже мало українських підприємств, які мають спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Інші організації мають широке поле формування корпоративних цінностей, тому керівництву ще необхідно усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою конкурентоспроможності, розвитку й успіху будь-якої організації. Корпоративна культура розглядається як головний механізм, який забезпечує практичне удосконалення корпоративного управління на підприємстві.

В Україні корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою керівників підприємств. Важливим напрямком вирішення цієї проблеми, на нашу думку, є поглиблення її аналізу. В зв'язку з цим вважаємо за доцільне:

- створити команду з прогресивним мисленням;
- розробити стратегію корпоративної культури;
- розробити Положення про корпоративну культуру підприємства;
- удосконалити Положення колективного договору;
- ввести систему оцінки рівня корпоративної культури.

Одним із таких шляхів, що сприяє розвитку корпоративної культури є використання принципів корпоративної культури.

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву українських підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури.

До проблем, що потребують подальшої наукової розробки, в першу чергу, варто віднести впровадження та застосування на вітчизняних підприємствах ефективних систем корпоративної культури, що дозволить вирішувати існуючі проблеми управління людськими ресурсами підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

#### Список використаної літератури:

1. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.
2. Захарчишин Г.М. Корпоративна культура : навч. посібник / Г.М. Захарчишин. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 342 с.
3. Костіна Т.В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні / Т.В. Костіна // Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8066-korporativna-kultura-%D1%97%D1%97-sutnist-i-formuvannya-v-ukra%D1%97ni.html>.
4. Кравченко В.О. Корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага підприємств / В.О. Кравченко, В.Г. Никифоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2011\\_3\\_1/124-127.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_3_1/124-127.pdf).
5. Кривенко Л.В. Сучасна стратегія корпоративної культури організації: проблеми та перспективи / Л.В. Кривенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_TPE/Krivenko\\_15.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_TPE/Krivenko_15.pdf).
6. Пижинський Я.І. Формування концепції організаційної культури / Я.І. Пижинський // Економіка і управління. – 2008. – № 5. – С. 20–25.

7. *Фіщук Н.Ю.* Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н.Ю. Фіщук, І.В. Ломачинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>.
8. *Формирование корпоративной культуры* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>.
9. *Чернигова А.О.* Деякі аспекти корпоративної культури організації / А.О. Чернигова, Т.А. Немченко // Наукові праці КНТУ / Економічні науки. – 2010. – Вип. 17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf).
10. *Шевченко В.С.* Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – Вип. 114.

#### References:

1. Bashuk, T.O. and Zholudjeva, A.M. (2011), “Docil'nist' formuvannja korporatyvnoi kul'tury na pidpryjemstvi”, *Marketing i menedzhment innovacij*, No. 2, pp. 179–184.
2. Fishhuk, N.Ju. and Lomachyns'ka, I.V., “Korporatyvna kul'tura organizacii': sutnist', vydy, pryncypy ta vplyv na rozvytok organizacii'”, available at: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>
3. “Formirovanie korporativnoi kul'tury”, available at: [www.ir-sintez.com/content/view/78/84/](http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/)
4. Chernygoва, A.O. and Nemchenko, T.A. (2010), “Dejaki aspekty korporatyvnoi' kul'tury organizacii'”, *Naukovi praci KNTU. Ekonomichni nauky*, Vol. 17, available at: [www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf)
5. Kostina, T.V., “Korporatyvna kul'tura: i'i' sutnist' i formuvannja v Ukraini'”, *Visnyk Donec'kogo nacional'nogo universytetu ekonomiky i torgivli imeni Myhajla Tugan-Baranovs'kogo*, available at: [www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8066-korporativna-kultura-%D1%97%D1%97-sutnist-i-formuvannja-v-ukra%D1%97ni.html](http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8066-korporativna-kultura-%D1%97%D1%97-sutnist-i-formuvannja-v-ukra%D1%97ni.html)
6. Kravchenko, V.O. and Nykyforenko, V.G. (2011), “Korporatyvna kul'tura jak strategichna konkurenta perevaga pidpryjemstv'”, available at: [www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2011\\_3\\_1/124-127.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_3_1/124-127.pdf)
7. Kryvenko, L.V., “Suchasna strategija korporatyvnoi' kul'tury organizacii': problemy ta perspektyvy”, available at: [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_TPE/Krivenko\\_15.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_TPE/Krivenko_15.pdf)
8. Pyzhyns'kyj, Ja.I. and Brustinov, D.V. (2008), “Formuvannja koncepcii' organizacijnoi' kul'tury”, *Ekonomika i upravlinnja*, No. 5, pp. 20–25.
9. Shevchenko, V.S. (2014), “Vyznachennja vplyvu korporatyvnoi' kul'tury na dijial'nist' pidpryjemstva”, *Komunal'ne gospodarstvo mist*, Vol. 114.
10. Zaharchyshyn, G.M. (2011), *Korporatyvna kul'tura*, Novyj svit, L'viv, 342 p.

БІЛЯК Тетяна Олександрівна – старший викладач кафедри економіки підприємств Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- економіка підприємства;
- корпоративне управління;

Тел.: (097) 473–29–43.

E-mail: tati93@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2016.