

Економіка і управління підприємствами

УДК 334.722:005.73:336

Олексів Ігор Богданович

*доктор економічних наук, професор
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Олексив Игорь Богданович

*доктор экономических наук, профессор
кафедра менеджмента и международного предпринимательства
Национальный университет «Львовская политехника»*

Oleksiv Ihor

*Doctor of Economic Sciences,, Professor,
Department of Management and International Business
National University «Lviv Polytechnic»*

ORCID: 0000-0001-7387-6933

Кравець Ірина Степанівна

*студентка магістратури
Національного університету «Львівська політехніка»*

Кравец Ирина Степановна

*студентка магистратуры
Национального университета «Львовская политехника»*

Kravets Iryna

*Master Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-1999-1380*

ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

**ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ РАСХОДОВ НА РОЗВИТКЕ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРДПРИЯТТЯ
PRACTICE OF PLANNING COSTS FOR THE DEVELOPMENT OF
CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE**

Анотація. Мета статті полягає у дослідженні практики планування витрат на розвиток корпоративної культури підприємства. На актуальність проблематики планування витрат на розвиток корпоративної культури підприємства, а також проведення дослідження їх впливу на гармонізацію виробничих відносин суб'єкта підприємництва, його конкурентоспроможності вказує неналежний їй розгляд у наукових працях.

В статті досліджуються теоретичні і прикладні засади формування корпоративної культури вітчизняних суб'єктів підприємництва. Визначено, що одним із дієвих способів посилення корпоративної складової розвитку суб'єкта підприємництва є згуртування колективу, яке охоплює значну частину його соціальної та виробничої життєдіяльності і зумовлює виникнення низки видатків.

З'ясовано, що завдяки розвитку корпоративної культури відбуваються істотні зміни сутності взаємодій між керівною та керованою системами підприємства через якісне коригування особистісної свідомості та поведінкових норм індивідів, зміни цінностей організації тощо. Досліджено інтерпретації дифеніції «корпоративна культура» як в іноземних, так і у вітчизняних літературних джерелах, на основі чого зроблено наступні висновки: корпоративна культура є сукупністю найпоширеніших на підприємстві норм поведінки, поглядів, котрі чинять істотний вплив на результативність функціонування всього підприємства; є ціннісним фундаментом підприємства, значною мірою

чинить вплив на умотивованість персоналу та на спроможність самого підприємства пристосування до турбулентних умов функціонування.

Здійснено дослідження ймовірних сценаріїв розвитку корпоративної культури підприємства та структуровано заходи, котрі сприяють розвитку корпоративної культури, зокрема: рекрутинг персоналу; адаптування персоналу; навчання та розвиток персоналу; розвиток особистісної підприємницької й творчої ініціативності співробітників; формування кадрового резерву; об'єднання колективу за допомогою здійснення відповідного коучингу, проведення тренінгів і корпоративних заходів.

Витрати на розвиток корпоративної культури пропонується класифікувати за наступними ознаками: витрати на коучинг персоналу; витрати на проведення тренінгів; витрати на адаптування нових співробітників; витрати на рекрутинг персоналу; витрати на мотивування персоналу; витрати на підтримку здоров'я й медичне обслуговування персоналу. В результаті здійсненої дослідження запропоновано послідовність оптимізування витрат на розвиток корпоративної культури, основу на визначенні результативності розвитку корпоративної культури підприємства загалом.

Ключові слова: планування, витрати, корпоративна культура.

Аннотація. Цель статьи заключается в исследовании практики планирования расходов на развитие корпоративной культуры предприятия. Актуальность проблематики планирования расходов на развитие корпоративной культуры предприятия, а также исследования их влияния на гармонизацию производственных отношений субъекта предпринимательства, его конкурентоспособности указывает на необходимость ее рассмотрения в научных трудах.

В статье исследуются теоретические и прикладные основы формирования корпоративной культуры отечественных субъектов предпринимательства. Определено, что одним из действенных способов усиления корпоративной составляющей развития субъекта предпринимательства является сплочение коллектива, которое охватывает значительную часть его социальной и производственной жизнедеятельности и обуславливает возникновение ряда расходов.

Выяснено, что благодаря развитию корпоративной культуры происходят существенные изменения сущности взаимодействий между руководящей и управляемой системами предприятия через качественное корректировки личностного сознания и поведенческих норм индивидов, изменения ценностей организации и тому подобное.

Исследована интерпретации дифференциации «корпоративная культура» как в иностранных, так и в отечественных литературных источниках, на основе чего сделаны следующие выводы: корпоративная культура представляет собой совокупность самых распространенных на предприятии норм поведения, взглядов, которые оказывают существенное влияние на результативность функционирования всего предприятия; является ценностным фундаментом предприятия, в значительной степени оказывает влияние на мотивированность персонала и на способность самого предприятия приспосабливаться к турбулентным условиям функционирования.

Проведено исследование вероятных сценариев развития корпоративной культуры предприятия и структурировано мероприятия, которые способствуют развитию корпоративной культуры, в частности: рекрутинг персонала; адаптации персонала; обучение и развитие персонала; развитие личностной предпринимательской и творческой инициативности сотрудников; формирование кадрового резерва; сплочение коллектива посредством осуществления

соответствующего коучинга, проведение тренингов и корпоративных мероприятий.

Расходы на развитие корпоративной культуры предлагается классифицировать по следующим признакам: расходы на коучинг персонала; расходы на проведение тренингов; расходы на адаптацию новых сотрудников; расходы на рекрутинг персонала; расходы на мотивации персонала; расходы на поддержание здоровья и медицинское обслуживание персонала.

В результате проведенной исследования предложено последовательность оптимизирования расходов на развитие корпоративной культуры, основанную на определении результативности развития корпоративной культуры предприятия в целом.

Ключевые слова: планирование, расходы, корпоративная культура.

Summary. The purpose of the article is to investigate the practice of planning the costs of corporate culture development. The urgency of planning the costs of development of corporate culture of the enterprise, as well as conducting a study of their impact on the harmonization of industrial relations of a business entity, its competitiveness indicates that it is not properly considered in scientific works.

The article explores theoretical and applied principles of corporate culture formation of domestic business entities. It has been determined that one of the effective ways of enhancing the corporate component of a business entity's development is to unite the collective, which covers a large part of its social and industrial activity and causes a number of expenses.

It has been found out that with the development of corporate culture there are significant changes in the essence of interactions between the leading and managed systems of the enterprise due to the qualitative adjustment of personal

consciousness and behavioral norms of individuals, changes in the values of the organization, etc.

The author interprets the interpretations of the "corporate culture" difference in both foreign and domestic literary sources, on the basis of which the following conclusions are drawn: corporate culture is a set of the most common norms of behavior at the enterprise, attitudes that have a significant influence on the enterprise's performance; is a value foundation of the enterprise, greatly influencing the motivation of the staff and the ability of the enterprise itself to adapt to turbulent conditions of operation.

The probable scenarios for the development of the corporate culture of the enterprise have been researched and the measures promoting the development of the corporate culture have been structured, in particular: personnel recruiting; staff adaptation; staff training and development; development of personal entrepreneurial and creative initiative of employees; formation of personnel reserve; teaming up through coaching, training and corporate events.

It is proposed to classify the costs for the development of corporate culture by the following features: expenses for personnel coaching; training costs; the cost of adapting new employees; personnel recruitment costs; personnel motivation costs; health and medical expenses for staff. As a result of the conducted research, a sequence of optimizing costs for the development of corporate culture was proposed, based on determining the effectiveness of corporate culture development of the enterprise as a whole.

Key words: *planning, expenses, corporate culture.*

Постановка проблеми. Останнім часом маємо змогу спостерігати перманентне зростання значимості корпоративної культури, котре привертає все більше уваги зі сторони теоретиків та практиків управління. За умов становлення ринкових відносин, посилення конкуренції та

глобалізації сучасні суб'єкти підприємництва вимушені реактивно реагувати на постійні зміни та, відповідно, коригувати специфіку своєї діяльності. За таких умов об'єднуючим чинником виступає корпоративна культура суб'єктів підприємництва, котра об'єднує їх персонал єдиною місією, цінностями, традиціями, а також формує імідж підприємств в ділових колах та дає можливість забезпечити їм істотну конкурентну перевагу. Даного роду нефінансова інформація щодо діяльності суб'єктів підприємництва сприяє отриманню ними доступу до максимально сприятливих умов фінансування інноваційного розвитку.

Одним із дієвих способів посилення корпоративної складової розвитку суб'єкта підприємництва є згуртування колективу, яке охоплює значну частину його соціальної та виробничої життєдіяльності і зумовлює виникнення низки видатків. Саме тому даний соціальний феномен та витрати на його розвиток потребують ґрунтовного дослідження, і зі свого боку являються необхідною запорукою результативного використання людського потенціалу, покращення якості управління, збільшення згуртованості колективу, і виконують роль довгострокового мотивуючого чинника, котрий скеровує співробітників на досягнення місії підприємства загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що у західній економічній літературі проблематика, пов'язана із корпоративною культурою, як одна з результативних форм управління, досліджуються з кінця ХХ ст. Зокрема на увагу заслуговують праці Андропова В.В. [1], Камерона К., Куинна Р. [5], Паркинсона С.Н., Рустомджи М.К. [9], Спивака В.О. [11], Тевене М. [12], Тромпенаарса Ф., Хэмпден-Тернера Ч. [13], Шейна Э. [15], Элвессона М. [17] та ін. Що стосується вітчизняної науки, то про факт визнання корпоративної культури дієвим засобом управління персоналом свідчить постійно зростаюча кількість публікацій на дану тематику. Зокрема значний внесок у пошукові можливостей

використання теоретичних і прикладних засад формування корпоративної культури в межах української економіки здійснили Апостолук О. [2], Біла І. С., Насікан Н. І. [3], Захарчин Г.М. [4], Кислинська В.О. [6], Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. [7], Никифороенко В. Г., Кравченко В. О. [8], Пушкар З.М., Панчук Д.В. [10], Фокіна-Мезенцева К.В. [14], Шпильова В.О. [16] та ін.

Проте варто зазначити, що проблематика планування витрат на розвиток корпоративної культури підприємства, а також їх вплив на гармонізацію виробничих відносин суб'єкта підприємництва, його конкурентоспроможність на момент сьогодення не дістали належного розгляду в наукових дослідженнях, і саме тому дане питання в сучасній дійсності є надзвичайно актуальним.

Постановка завдання. Зважаючи на викладене вище метою статті є дослідження практики планування витрат на розвиток корпоративної культури підприємства.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура являється потужним рушійним фактором результативного впровадження нововведень. Зокрема завдяки їй відбуваються істотні зміни сутності взаємодій між керівною та керованою системами підприємства через якісне коригування особистісної свідомості та поведінкових норм індивідів, зміни цінностей організації тощо.

На момент сьогодення існує надзвичайно багато інтерпретацій дифеніції «корпоративна культура» як в іноземних, так і у вітчизняних літературних джерелах. Зокрема Никифороенко В. Г., Кравченко В. О. в своїй праці стверджують, що «корпоративна культура – це складний культурний, духовний, психологічний, соціо-економічний феномен і її прояв здійснюється через реалізацію наступних складових: ідеологія організації, цінності, культура соціально-трудоових відносин, правила і норми поведінки, символіка, культура навчання і виховання працівників, культура праці, культура персоналу, культура виробництва, культура

управління, культура взаємин із зовнішнім середовищем» [8, с.192]. В свою чергу Е. Шейн зазначає, що корпоративна культура є системою колективних базових уявлень, котрі набуваються групою в процесі вирішення проблем адаптування до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, котрі довели свою результативність і тому розглядаються як цінність та передаються новим членам групи у вигляді правильної системи сприйняття, мислення та відчуття стосовно названих проблем [15, с. 31–32]. У вигляді системи матеріальних та духовних цінностей, проявів, котрі взаємодіють поміж собою та є притаманними саме цій корпорації, відображають саме її індивідуальність і сприйняття себе й інших у соціальному та матеріальному середовищі й проявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища трактує корпоративну культуру В. Співак [11, с. 13]. Г. Захарчин [4] підкреслює, що корпоративна культура є системою відносин, котрі склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії.

Близьким нам за розумінням є підхід Білої І. С. та Насікан Н. І. [3], котрі, дослідивши та узагальнивши низку тлумачень сутності категорії «корпоративна культура», зробили висновки, що підприємство має культуру тоді, коли має власну історію, котра є досить тривалою для формування колективних базових уявлень, які, в свою чергу, будучи вже сформованими та сприйнятими, стають визначальними особливостями підприємства. Загалом корпоративна культура є сукупністю найпоширеніших на підприємстві норм поведінки, поглядів, котрі чинять істотний вплив на результативність функціонування всього підприємства. Вона слугує мірилом поведінки співробітників та дозволяє визначати: дії, які є прийнятними та заохочуватимуться в колективі; розвиненість взаємодії поміж колегами та формат прийняття управлінських рішень менеджментом підприємства. Корпоративна культура ціннісним

фундаментом підприємства, значною мірою чинить вплив на умотивованість персоналу та на спроможність самого підприємства пристосування до турбулентних умов функціонування.

В цілому опрацювання літературних джерел дає нам можливість зробити висновок, що корпоративна культура розглядається з позицій різних наукових дисциплін. Узагальнивши результати здійснених досліджень можна виділили низку напрямків, визначивши їх, як психологічний, етнокультурний, економічний, управлінський.

Дослідження практики функціонування міжнародних корпорацій дає змогу стверджувати, що суб'єкти підприємництва, функціонування котрих ґрунтоване на виважено-продуманих принципах корпоративної культури провадять свою діяльність більш результативно. Щодо вітчизняного бізнес-середовища, то, на превеликий жаль, корпоративному менеджменту не приділяється достатньої уваги, що, на нашу думку, являється грубим управлінським прорахунком, котрий призводить до виникнення відхилень у результатах їх діяльності, котрі в основному проявляються у недосягненні планових показників в сенсі прибутковості.

Істотні втрати відносно планового рівня прибутковості суб'єктів підприємництва в основному виникають через непрофесійне економіко-управлінське кадрове забезпечення. В цілому незадовільний стан як зовнішнього так і внутрішнього корпоративного середовищ функціонування суб'єктів підприємництва на нашу точку зору насамперед зумовлене абсолютним неусвідомленням змісту, функцій, етапності реалізування корпоративної культури керівною системою на практиці, загалом низькою якістю проваджуваної корпоративної політики (в сенсі кадрової та організаційної складової), майже повною відсутністю в HR підрозділах корпоративного духу, потрібного для задоволення вимог корпоративного стратегічного менеджменту, тобто для вирішення

проблем, котрі являються взаємообумовленими зв'язками генерування поміж собою.

Це знову ж таки підтверджує факт гострої необхідності науково-практичного дослідження корпоративної культури, визначення її сутності та функцій, етапності реалізування тощо. Практичне розв'язання даної проблематики забезпечить можливість формування належного корпоративного духу в HR підрозділах та, безперечно, рівнозначно ефективної акціонерної політики.

Здійснене дослідження ймовірних сценаріїв розвитку корпоративної культури підприємства демонструє потребу провадження збалансованої політики щодо всіх можливих інструментів її реалізування. Зокрема до заходів, котрі сприяють розвитку корпоративної культури, зменшенню плинності кадрів, а також збільшенню згуртованості колективу та умотивованості працівників у самовдосконаленні та саморозвитку нами віднесено:

1. Рекрутинг персоналу, зокрема:

- формування відповідного положення стосовно відбору та рекрутингу персоналу відповідно до оновленої політики розвитку підприємства;

- погодження та затвердження пропонованого положення керівною системою підприємства.

2. Адаптування персоналу, котре передбачає:

- формування відповідного положення стосовно адаптування персоналу, призначення відповідних наставників за напрямками роботи, визначення форм мотивування;

- погодження та затвердження пропонованого положення керівною системою підприємства, його запровадження.

3. Навчання та розвиток персоналу, що включає в себе:

- розроблення тактичної, оперативної та стратегічної програм коучингу та менторської підтримки персоналу підприємства;

- погодження розроблених програм з менеджментом конкретно визначених напрямків;

- затвердження та запровадження програм.

4. Розвиток особистісної підприємницької й творчої ініціативності співробітників, який передбачає:

- формування планів заходів стосовно реорганізування процесів функціонування визначених підрозділів;

- погодження плану заходів з менеджментом конкретно визначених напрямків;

- затвердження плану заходів із реорганізування процесів взаємодії й розвитку персоналу підрозділів;

- реалізування плану.

5. Формування кадрового резерву підприємства через:

- розроблення положення стосовно формування кадрового резерву персоналу для певних напрямків;

- погодження положення з менеджментом конкретно визначених напрямків;

- затвердження та запровадження положення.

6. Об'єднання колективу за допомогою здійснення відповідного коучингу, проведення тренінгів і корпоративних заходів шляхом:

- розроблення плану коучингу, тренінгів і корпоративних заходів;

- погодження плану пропонованих заходів з менеджментом конкретно визначених напрямків;

- затвердження та реалізування плану пропонованих заходів стосовно вдосконалення корпоративної культури.

В процесі розроблення механізмів та формування прийомів розвитку результативної корпоративної культури насамперед слід спланувати

витратну політику підприємства (бюджет) щодо її провадження, оскільки фінансова складова в даному аспекті відіграє надзвичайно важливу роль та дає змогу їх фактично реалізувати. Насамперед, варто зауважити, що витрати на розвиток корпоративної культури є складовою адміністративних витрат підприємства, які, в свою чергу, належать до витрат умовно-постійних. В свою чергу витрати на розвиток корпоративної культури нами пропонується класифікувати за наступними ознаками:

1. Витрати на коучинг персоналу - доцільно обов'язково передбачати, оскільки перманентне розкриття особистісного потенціалу сприяє навчанню через стимулювання самонавчання та є обов'язковою складовою розвитку корпоративної культури суб'єкта підприємництва.

2. Витрати на проведення тренінгів - лише різносторонній та комплексний підхід щодо підготовки й проведення тренінгів персоналу дає можливість вироблення оптимального шляху для подолання найбільших проблем, оцінення та закріплення навичок, сформованих під час проходження корпоративних тренінгів, та істотного збільшення результативності у напрямку досягнення планових показників. Економічний результат даних тренінгів є найбільшим протягом перших двох-трьох місяців, потім зрівноважується.

3. Витрати на адаптування нових співробітників - збільшення зацікавленості менторів можливе за рахунок введення бонусної програми за наставництво, успішно пройдений випробувальний термін та найм нового працівника.

4. Витрати на рекрутинг персоналу - процес рекрутингу персоналу являється одним із найпроблемніших та найактуальніших для суб'єкта підприємництва. Важливим завданням є максимальне оптимізування даного процесу, приведення витрат на нього до найбільш прийняттого рівня, і при цьому забезпечення високоякісного результату.

5. Витрати на мотивування персоналу:

5.1. Матеріальне мотивування – є обов'язковою, а також однією із найважливіших та найвагоміших складових у переліку витрат на розвиток корпоративної культури підприємства, тому в даному випадку можливим є використання надзвичайно широкого спектру мотиваційних інструментів, як, наприклад, командного бонусу за групове досягнення пріоритетних для підприємства цілей.

5.2. Нематеріальне мотивування - основна складність застосування системи нематеріального мотивування в тому, що для кожного конкретного підрозділу потрібна власна система мотивування. В цьому напрямку можливим є використання таких інструментів, як:

- витрати на оплату навчання з підвищення кваліфікації й надбання додаткового кваліфікаційного рівня, оплату навчальних відпусток персоналу тощо;

- витрати на підготовлення та адапування нових працівників, в тому числі за менторство;

- витрати на доплату за суміщення посад або виконання працівником посадових обов'язків декількох професій;

- витрати на матеріальне заохочення підприємницької й творчої ініціативності зі сторони працівників, а також на формування кадрового резерву;

- витрати на проведення корпоративних заходів і тимблдінгів – спільне проведення дозвілля колективом сприяє розвитку товариського духу, дає можливість виправлення напруженої ситуації в колективі, налагодження процесів взаємодії між керівниками та підлеглими, підвищення морального духу працівників, а також розкріпачення співробітників інтровертів, котрим складно генерувати та доносити раціональні ідеї керівникам у формальній обстановці;

6. Витрати на підтримку здоров'я й медичне обслуговування персоналу – зумовить зменшення чисельності захворювань та, як наслідок, збільшення часу використання суб'єктом підприємництва інтелектуального капіталу.

З метою ефективного управління розвитком корпоративної культури на рис.1 нами пропонується послідовність оптимізування витрат на розвиток корпоративної культури.



Рис. 1. Послідовність оптимізування витрат на розвиток корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [6]

Внаслідок реалізування пропонованих заходів передбачається, що підвищиться якісний рівень корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, результатом чого стане скорочення плинності кадрів, збільшення продуктивності праці, та відповідно, зростання результативності функціонування підприємства загалом.

Висновки. Резюмуючи вищевикладений матеріал можемо стверджувати наступне: на момент сьогодення корпоративна культура вітчизняних суб'єктів підприємництва має нестабільний, нерозвинутий характер. В межах їх організаційно-правової форми, котра виникла під час роздержавлення та процесу приватизації на основі існуючого державного підприємництва, по сутності відбувається лише перший етап їх розвитку. Тому планування витрат на функціонально-цільове організування поточної роботи є лише початковою ланкою процесу управління корпоративною культурою підприємства. Ось чому, здійснюючи планування витрат на розвиток корпоративної культури, слід брати до уваги той факт, що розвиток корпоративної культури повинен бути скерований на виконання комунікаційно-інформаційних та контрольних-регулятивних функцій, а також забезпечувати ефективну взаємодію всіх учасників корпоративних взаємовідносин. При цьому основною складністю являється виявлення сфери інтересів кожної з груп учасників корпоративних взаємовідносин, знаходження точок дотику та розбіжностей у цих інтересах, формування механізму їх погодження та його перетворення в автоматичну самовідтворювальну процедуру, котра, в свою чергу, відобразить всі форми та методи, використовувані в управлінні потребами та стимулами учасників корпоративного управління.

Література

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство. Менеджмент, финансы, государственное регулирование. Москва: Экономикс, 2003. 240 с.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. №2. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2016_2_14 (дата звернення 27.03.2020)
3. Біла І. С., Насікан Н. І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу // Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електронний науково-практичний журнал. 2018. № 5 (16). С. 106-109. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/16-2018-ukr> (дата звернення 28.03.2020)
4. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 384 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт Петербург: Питер, 2001. 320 с.
6. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm (дата звернення 29.03.2020)
7. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27 (дата звернення 27.03.2020)

8. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць; Одеський національний економічний університет. 2019. № 69 (1). С. 189-198.
9. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. Москва: Агентство «ФАИР», 1997. 272 с.
10. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації // Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 1025-1028. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/230.pdf> (дата звернення 29.03.2020)
11. Спивак В.О. Корпоративная культура. Теория и практика. Санкт Петербург. Питер, 2001. 352 с.
12. Тевене М. Культура предприятия. Санкт Петербург: Издательский дом «Нева», 2003. 128 с.
13. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск: ООО «Попурри», 2004. 528 с.
14. Фокіна-Мезенцева К.В. Корпоративна культура як основний елемент менеджменту підприємства // Бізнес навігатор. [Науково-виробничий журнал]. Херсон. 2018. №4 (47). С. 117-120.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт Петербург: Питер, 2007. 336 с.
16. Шпильова В.О. Корпоративна культура: сутність та актуальні проблеми сучасності // Ефективна економіка. 2009. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_3_44 (дата звернення 27.03.2020)
17. Элвессон М. Организационная культура. Харьков: Гомунитарный центр. 2005. 458 с.

References

1. Andronov V.V. (2003), Korporativnoe predprinimatelstvo. Menedzhment, finansy, gosudarstvennoe regulirovanie [Corporate entrepreneurship. Management, finance, government regulation], Moskva: Ekonomiks, Russia.
2. Apostoljuk O. (2016), "Corporate culture is a tool for effective management of business in competitive competitiveness" // Ekonomichnyj chasopys Skhidnojevropejskogho nacionaljnogho universytetu imeni Lesi Ukrajinjky. No. 2. PP. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14 (Accessed 27.03.2020).
3. Bila I. S. and Nasikan N. I. (2018), "Corporate culture as a component of corporate social responsibility" // Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja: elektronnyj naukovo-praktychnyj zhurnal. No. 5. Vol. 16. PP. 106-109. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/16-2018-ukr> (Accessed 28.03.2020).
4. Zakharchyn Gh.M. (2011), Teorija ta metodologhija formuvannja i rozvytku orghanizacijnoji kuljture mashynobudivnogho pidpryjemstva: monoghrafija [Theory and Methodology of Formulation and Development of Organizational Culture of Machine-Building Industry: Monograph], Vydavnytvo Ljvivs'koji politekhniki, Ljviv, Ukraine.
5. Kameron K., Kuinn R. (2001), Diagnostika i izmenenie organizatsionnoj kultury [Diagnostics and organizational culture change], Pyter, Sankt Peterghurgh, Russia.
6. Kyslynsjka V.O. "Korporatyvna kuljtura pidpryjemstva – odyz faktoriv jogho konkurentozdatnosti". URL: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm (Accessed 29.03.2020).
7. Kycak T. Gh. and Kovalenko I. F. (2014), "Innovative directions of development of corporate culture at domestic enterprises" // Socialjno-

- trudovi vidnosyny: teorija ta praktyka, No. 1. PP. 171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27 (Accessed 27.03.2020).
8. Nykyforenko V. Gh. and Kravchenko V. O. (2019), "Corporate culture like a warehouse of competitive relocation" // Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj: zbirnyk naukovykh pracj; Odesjkyj nacionaljnyj ekonomichnyj universytet. No. 69. Vol. 1. PP. 189-198.
 9. Parkinson S.N., Rustomdzhii M.K. (1997), *Iskusstvo upravleniya* [The art of management], Moskva: Agentstvo «FAIR», Russia.
 10. Pushkar Z.M. and Panchuk D.V. (2017), "Corporate culture in the context of the organization" // Molodyj vchenyj. No. 10. Vol. 50. PP. 1025-1028. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/230.pdf> (Accessed 29.03.2020).
 11. Spyvak V.O. (2001), *Korporatyvnaja kuljtura. Teoryja y praktyka* [Corporate culture. Theory and practice], Pyter, Sankt Peterghurgh, Russia.
 12. Tevene M. (2003), *Kultura predpriyatiya* [Enterprise Culture], Sankt Petergurg: Izdatelskiy dom «Neva», Russia.
 13. Trompenaars F., Khempden-Terner Ch. (2004), *Natsionalno – kulturnye razlichiya v kontekste globalnogo biznesa* [National - Cultural Differences in the Context of Global Business], Minsk: OOO «Popurri», Belarus.
 14. Fokina-Mezenceva K.V. (2018), "Corporate culture as the main element of management of business" // *Biznes navighator*. [Naukovo-vyrobnychyj zhurnal]. No. 4. Vol. 47. PP. 117-120.
 15. Shejn E. (2007), *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership], Pyter, Sankt Peterghurgh, Russia.
 16. Shpyljova V.O. (2009), "Corporate culture: the essence and current problems of today" // *Efektivna ekonomika*. Vol. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_3_44 (Accessed 27.03.2020).
 17. Elvesson M. (2005), *Organizatsionnaya kultura* [Organizational culture], Kharkov: Gomunitarnyy tsentr, Ukraine.