

Менеджмент

УДК 331.1

Амеліна Світлана Миколаївна

*доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри іноземної філології і перекладу
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Амелина Светлана Николаевна

*доктор педагогических наук, профессор,
заведующая кафедрой иностранной филологии и перевода
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

Amelina Svitlana

*Doctor of Pedagogy, Professor,
Head of the Department of Foreign Philology and Translation
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-6008-3122*

Кубіцький Сергій Олегович

*кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Кубицкий Сергей Олегович

*кандидат педагогических наук, профессор,
заведующий кафедрой управления и образовательных технологий
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

Kubitskyi Serhii

*PhD, Professor, Head of the Department of
Management and Educational Technologies
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-7691-8606*

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

CORPORATE CULTURE IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. У статті розглянуто феномен корпоративної культури, яка є одним із дієвих елементів системи управління персоналом. Корпоративна культура тлумачиться як чинник формування лояльного ставлення співробітників до компанії та створення позитивного іміджу компанії. Акцентовано на головному елементі корпоративної культури – цінностях, які є рушійною силою, що спонукає співробітників компанії до більш продуктивної діяльності на її користь. Сутність корпоративної культури проаналізовано у контексті трирівневої моделі Е. Шайна. Зазначено, що прояви корпоративної культури на різних рівнях не завжди можна чітко розмежувати, але можна спостерігати їх певні комплексні впливи. Визначено, що для реалізації усіх трьох рівнів корпоративної культури необхідно створити модель корпоративної політики, запровадити управління персоналом та співпрацю на основі партнерства, зробити можливим всебічне інформування та відкрите спілкування, сприяти подальшому навчанню та постійному підвищенню кваліфікації кадрів. Розглядаючи корпоративну культуру як елемент системи управління персоналом, авторами визначено сфери впливу на персонал: підбір персоналу, розподіл персоналу, внутрішня соціалізація співробітників, базове навчання персоналу та підвищення кваліфікації, мотивація персоналу.

Встановлено, що корпоративна культура виконує кілька функцій: підвищення мотивації працівників, формування у них відчуття своєї причетності до загальної справи, уникнення конфліктних ситуацій, сприяння встановленню позитивних міжособистісних відносин у межах компанії, мобілізація співробітників на реалізацію цінностей компанії, а відтак, і

виконання свої професійних завдань з більшою ефективністю. Корпоративна культура створює у співробітників відчуття захищеності і підтримки, що сприяє їхній більш продуктивній діяльності.

Ключові слова: корпоративна культура, організація, система, управління персоналом.

Аннотація. В статті розглянуто феномен корпоративної культури, яка є одним з дійсних елементів системи управління персоналом. Корпоративна культура трактується як фактор формування лояльного відношення співробітників до компанії та створення позитивного іміджу компанії. Акцентовано на головному елементі корпоративної культури – цінностях, які є рушійною силою, що спонукає співробітників компанії до більш продуктивної діяльності на її користь. Сутність корпоративної культури проаналізована в контексті трьохрівневої моделі Е. Шайна. Відзначено, що прояви корпоративної культури на різних рівнях не завжди можна чітко розмежувати, але можна спостерігати їх певні комплексні впливи. Визначено, що для реалізації всіх трьох рівнів корпоративної культури необхідно створити модель корпоративної політики, ввести управління персоналом та співпрацю на основі партнерства, зробити можливим всебічне інформування та відкрите спілкування, сприяти подальшому навчанню та постійному підвищенню кваліфікації кадрів. Розглядаючи корпоративну культуру як елемент системи управління персоналом, авторами визначено сфери впливу на персонал: вибір персоналу, розподіл персоналу, внутрішнє соціалізація співробітників, базове навчання персоналу та підвищення кваліфікації, мотивація персоналу.

Встановлено, що корпоративна культура виконує декілька функцій: підвищення мотивації працівників, формування у них відчуття своєї причастності до загальної справи, уникнення конфліктних ситуацій,

содействие установлению позитивных межличностных отношений в рамках компании, мобилизация сотрудников на реализацию ценностей компании, а значит, и выполнения своих профессиональных задач с большей эффективностью. Корпоративная культура создает у сотрудников ощущение защищенности и поддержки, способствует их более продуктивной деятельности.

Ключевые слова: *корпоративная культура, организация, система, управление персоналом.*

Summary. *The article deals with the phenomenon of corporate culture, which is one of the most effective elements of the personnel management system. Corporate culture is interpreted as a factor in the formation of a loyal attitude of employees to the company and the creation of a positive image of the company. It focuses on the main element of corporate culture - values, which are the driving force that encourages employees of the company to be more productive in its favor. The essence of corporate culture is analyzed in the context of E. Shain's three-level model. It is noted that the manifestations of corporate culture at different levels cannot always be clearly distinguished, but their certain complex effects can be observed. It has been determined that in order to implement all three levels of corporate culture, it is necessary to create a model of corporate policy, introduce personnel management and cooperation based on partnership, make it possible to comprehensively inform and open communication, promote continuous training of personnel. Considering the corporate culture as an element of the personnel management system, the authors identified the spheres of influence on personnel: personnel selection, personnel distribution, internal socialization of employees, basic personnel training and professional development, personnel motivation.*

It was determined that the corporate culture performs several functions: increasing the motivation of employees, making them feel like they are involved in a common cause, avoiding conflict situations, promoting the establishment of positive interpersonal relationships within the company, mobilizing employees to

realize the values of the company, and therefore, fulfill their professional tasks with greater efficiency. The corporate culture creates a sense of security and support among employees, contributes to their more productive activities.

Key words: *corporate culture, organization, system, personnel management.*

Постановка проблеми. На успішність діяльності підприємств впливають не тільки матеріальні, але й нематеріальні чинники, значення яких останнім часом дедалі більше зростає. Кожна компанія зацікавлена у лояльному ставленні працівників, що сприяє підвищенню ефективності її функціонування. Одним із чинників впливу на формування відповідного позитивного ставлення співробітників до власного роботодавця та їхньої участі у створенні позитивного іміджу компанії поза її межами є корпоративна культура. Культура компанії складається з низки матеріальних та нематеріальних елементів, які у свої сукупності створюють середовище, сприятливе для діяльності її співробітників. Деякі компанії розробляють власний тип корпоративної культури, декларують її у політиці компанії, спрямованої на реалізацію визначених цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання корпоративної культури, її типів, значення і впливів привертають увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У своїх дослідженнях вчені вивчали різні аспекти корпоративної культури. Зокрема, Г. Копець, М. Леськів досліджували роль корпоративної культури у мотивації персоналу [2]. О. Синицька вивчала вплив національного характеру українців на корпоративну культуру [5]. Ф. Котлер, Н. Лі розглядають корпоративну культуру як корпоративну соціальну відповідальність [3], а О. Маковоз означає корпоративну культуру як складову управління підприємством [4]. О. Бала вважає корпоративну культуру чинником соціально-економічного розвитку організації [1]. J. Coleman виокремив шість основних компонентів корпоративної культури: бачення (визначення місії й спрямування компанії на досягнення певної

мети), цінності (цінності компанії є стрижнем її корпоративної культури), дії (цінності закріплені в повсякденній практиці компанії), люди (поділяють основні цінності корпоративної культури), наратив (унікальна історія – формальна чи неформальна), місце (оточення формує культуру) [6]. У низці досліджень останнього часу акцентовано на тому, що позитивна корпоративна культура є джерелом конкурентних переваг, як про це зазначає, зокрема, М. Kirilova-Filipova [8]. Проте невизначеність ролі корпоративної культури в управлінні персоналом зумовлює потребу у проведенні відповідного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є визначити основні характеристики корпоративної культури як складника системи управління персоналом та з'ясувати її функції в управлінні персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розуміння корпоративної культури як складника системи управління персоналом важливим є, насамперед, уточнення її сутності. З цією метою розглянемо визначення поняття «корпоративна культура», яке віднедавна увійшло в науковий обіг. При цьому матиме на увазі, що корпоративну культуру іноді називають організаційною культурою або культурою компанії.

За визначенням Кембриджського словника, корпоративна культура – це переконання та ідеї, які має компанія, та спосіб, яким вони впливають на ведення бізнесу та поведінку її працівників. Елементи корпоративної культури включають фізичне середовище організації, практики управління людськими ресурсами та трудові звички персоналу. Корпоративна культура відображається у різних структурних, функціональних і особистісних елементах, таких як ієрархія, процес, інновації, співпраця, конкуренція. Яким є робоче середовище, як співробітники ставляться один до одного, наскільки суворими або м'якими є внутрішні правила, як відбувається спілкування, які пріоритети в організації та наскільки напружена атмосфера – це все належить до аспектів культури компанії [9; 10].

Як стає очевидним із наведених визначень корпоративної культури, її головним елементом є цінності, пріоритети, що стають тією рушійною силою, яка спонукає співробітників компанії до більш продуктивної діяльності на її користь. Варто зазначити, що цінності можуть бути різними. Одна компанія більше цінує стабільність і послідовність, а інша – креативність, мобільність і гнучкість. Це не означає, що якась із них сповідує кращі корпоративні цінності. Йдеться тільки про те, який тип працівників більше підходить для роботи саме у цій компанії, та про те, на що буде спрямована їхня діяльність у межах цієї компанії. Відтак, щоб створити і підтримувати корпоративну культуру, слід дуже ретельно ставитись до набору персоналу. Кожен новий працівник повинен підтримувати цінності компанії, тому варто витратити більше часу на відбір та співбесіду з претендентами на вакансії. Велике значення для корпоративної культури має оточення, місце, де проходить основна робота працівників. Зокрема, якщо на невеликій території зосередити багатьох людей, це скупчення може призвести до проявів негативу через просторовий дискомфорт, підвищити стрес, зумовити напружені відносини між колегами, тобто негативно позначитись на корпоративній культурі компанії в цілому. Оскільки корпоративна культура визначає не тільки спосіб поведінки працівників чи їхньої взаємодії між собою, то це може також вплинути на співпрацю зі сторонніми особами – партнерами і клієнтами. Розглядаючи сутність корпоративної культури, будемо спиратись на трирівневу модель, запропоновану Е. Шайном (рис.1).



Рис. 1. Трирівнева модель корпоративної культури (за Е. Шайном) [7].

У контексті своєї моделі Е. Шайн виділяє три рівні, за допомогою яких він намагається класифікувати зміст корпоративної культури та зробити зрозумілими її елементи. Дослідник розглядає саму корпоративну культуру як своєрідний путівник для співробітників, в тому числі, звичайно, для нових працівників.

Перший рівень корпоративної культури характеризується наявністю елементів, які легко сприймаються ззовні, – певні звичаї і ритуали, типові правила щодо одягу (дрес-код компанії) та деякі інші речі, які можуть свідчити про статус компанії (офісні меблі тощо).

Середній рівень корпоративної культури формують цінності, норми та стандарти. Саме цінності визначають, що в компанії вважають правильним, а що неправильним. Відповідно, система цінностей позначається на способах дій та шляхах вирішення проблем окремими співробітниками. Сутнісною характеристикою цього рівня культури є спільна історія компанії, яка її членів між собою. Співробітники з часом розвивають власну історію через накопичений досвід та діяльність. Таким чином, компанія є своєрідним

«мініатюрним суспільством» зі своєю власною культурою. Коли йдеться про стандарти і цінності компанії, їх не можна ототожнювати із соціальними цінностями. Навпаки, існують правила поведінки та цілі, які визначаються менеджерами і є лише частково видимими та усвідомленими. Прикладом такого кодексу поведінки може бути прохання залишати двері офісу у компанії відкритими для сприяння прозорому та відкритому спілкуванню.

Найглибший рівень корпоративної культури утворюють так звані базові сприйняття, які передбачають ставлення до навколишнього середовища, інших людей та взаємодію із соціальною сферою. Ці елементи не є явно відображеними і свідомими, тому інколи буває дуже важко їх визначити. Варто зазначити, однак, що прояви корпоративної культури на різних рівнях не завжди можна чітко розмежувати, але можна спостерігати їх певні комплексні впливи. Визначальними факторами індивідуальних цінностей та норм стають загальні уявлення про трудову етику, роль підприємців в економіці, відносини між об'єднаннями роботодавців та працівників, тенденції до бюрократизації, взаємозв'язок між економікою та екологією та ставлення до техніко-економічного прогресу, як і погляди на самореалізацію та індивідуальність, людську гідність та солідарність.

Для реалізації усіх трьох рівнів корпоративної культури необхідно створити модель корпоративної політики, запровадити управління персоналом та співпрацю на основі партнерства, зробити можливим всебічне інформування та відкрите спілкування, сприяти подальшому навчанню та постійному підвищенню кваліфікації кадрів.

Проявами корпоративної культури можуть бути:

- спілкування в компанії (спілкування співробітників, наявність історії компанії чи легенди, гасло, слоган, девіз тощо);
- узгоджені дії (ритуали, церемонії, корпоративні свята, процеси планування, регулювання робочого дня і відпусток тощо);
- символи(логотип, символи статусу).

Узагальнюючи напрацювання дослідників, варто звернути увагу на окремі аспекти, пов'язані з корпоративною культурою:

- корпоративна культура не завжди формується свідомо, вона може створюватись також інтуїтивно, підсвідомо;
- корпоративна культура завжди створюється чи формується людьми;
- важливу роль як у створенні, так і у розвитку корпоративної культури відіграє рівень управління;
- корпоративна культура формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників;
- національні умови діяльності компаній створюють рамкові передумови для корпоративної культури;
- суттєвий вплив на корпоративну культуру здійснює глобалізація.

Нині у світі з'явилась тенденція розглядати взаємозв'язок успішної діяльності компанії та її корпоративної культури (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади успішних корпоративних культур

Компанія	Основні ознаки корпоративної культури
Adidas	Динамічність
Adobe	Креативність
Airbnb	Середовище і комунікація
Bento	Професійний і особистісний розвиток співробітників
CB Insights	Зростання співробітників та їхнє навчання
Chevron	Безпека і турбота про здоров'я співробітників
Facebook	Командна робота і відкрите спілкування
FloQast	Відкрите обговорення питань
Google	Зручне середовище для спільної роботи
Ikea	Ідея рівності й інклюзивності
MercedesBenz	Традиційність
MitsubishiElectric	Технології для життя
LinkedIn	Перетворення, цілісність, співпраця, гумор та результати
Netflix	Свобода і відповідальність
Starbucks	Інклюзивність, різноманітність і справедливість
SpaceX	Реалізація амбіцій
Twitter	Доброзичливість і командне середовище
Zoom	Мотивація співробітників

Успішність вище наведених та інших корпоративних культур в управлінні персоналом часто пов'язують зі ступенем їх відкритості, що позначається на різних аспектах діяльності компанії (табл. 2).

Започаткувати та зміцнювати корпоративну культуру можуть допомогти різні заходи. До них належать, наприклад, заходи, що сприяють створенню команди (Teambuilding), згуртованості співробітників та створюють основу для спільних цінностей. Важливим кроком є розроблення керівництвом компанії її місії та підтримка співробітників. Крім того, для обміну знаннями та досвідом слугують зустрічі співробітників, які регулярно організовує компанія. Компанії, які виділяють час поза роботою для спілкування та пізнання один одного, створюють можливості для формування більш повноцінних особистих стосунків. До традицій деяких компаній увійшли щорічні зустрічі за межами місця роботи, на яких збираються всі працівники.

Таблиця 2

Ступінь відкритості корпоративної культури

Ознака	Корпоративна культура		
	закрита	середня	відкрита
Елементи культури	проголошуються	повідомляються	приймаються разом
Інформація	символ статусу	товар	не є таємницею
Мотивація	маніпулятивна	орієнтована на потреби співробітників	спрямована на ідентифікацію
Рішення	подаються зверху	частково делегуються	приймаються на рівні співробітників
Помилки	роблять тільки співробітники	визнаються	можуть бути зроблені
Конфлікти	небажані	долаються	є основою для оновлень
Контроль	здійснюється зверху	частково делегується	самоконтроль
Стиль керівництва	авторитарний	кооперативний	ситуативний
Керівник	Має необмежені повноваження	Вирішує проблеми, приймає рішення	Стратег змін

Розглядаючи корпоративну культуру як елемент системи управління персоналом, можна визначити такі сфери впливу на персонал:

1. Підбір персоналу. На сьогоднішній день шанс отримати роботу визначає не лише фахова компетентність потенційного нового працівника, а й його особисті, соціальні якості. Традиційні співбесіди є одним із засобів визначення придатності чи непридатності претендента для компанії, однак, у ході численних досліджень було встановлено, що вони мають ряд недоліків. Тому крупні компанії дедалі більше зосереджуються на всебічній експертизі своїх заявників, наприклад через центри оцінювання або психологічні тести.

2. Розподіл персоналу. Маючи дані про характеристики співробітників можна найкращим чином організувати підбір команд для виконання певного завдання, враховуючи при цьому подібність чи протилежність їхніх характерів. Дотримуючись балансу між диференціацією та інтеграцією можна свідомо керувати міжгруповою або колективною роботою.

3. Внутрішня соціалізація співробітників. Працівників з самого початку навчають цінностям та стандартам компанії. Значною мірою це відбувається несвідомо через невимушене спілкування або поведінку колег, що сприймається новачком без примусу. Інтерналізація посилюється, якщо компанія на цьому етапі здійснює свідомий контроль. Ритуали вітання, представлення співробітників та створення зворотного зв'язку можуть викликати позитивне ставлення до роботи й кращу мотивацію вже протягом перших днів чи тижнів діяльності працівника.

4. Базове навчання персоналу та підвищення кваліфікації. Кваліфікаційні заходи та заходи щодо підвищення кваліфікації є важливим інструментом кадрової політики. Зростання прихильності працівників може стати ще однією перевагою для компанії.

5. Мотивація персоналу. Рівень добробуту суспільства та зростаюча демократизація робочого світу змушують компанії приділяти дедалі більшу увагу цінностям, мотивам та потребам працівників. Посади, гроші та соціальні виплати, які десятиліттями були головними факторами

мотивації досягнень, сьогодні вже не вважаються постійною мотивацією. Сьогодні мотиваційні фактори, як правило, включають різноманітні, відповідальні та складні заходи, і, пов'язані з цим, дають більше можливостей для творчості. Але також зростає потреба працівників в належності до команди. Співробітників, які є частиною сильної корпоративної культури, більш, ніж хороший зарібок, об'єднує спільний шлях до мети. У цьому випадку цілі кожного окремого співробітника узгоджуються з цілями компанії, і таке їх поєднання є найбільш сприятливим для функціонування компанії.

Загалом, корпоративна культура компанії має три цілі:

Інтеграція. Нові співробітники та ті працівники, які вже не є новими для цієї компанії, повинні ідентифікуватися з компанією.

Мотивація. Віддані співробітники демонструють більшу мотивацію, що позитивно впливає на виробництво та ефективність роботи.

Координація. Спільні цінності та цілі сприяють кращій співпраці та підтримці щодо пошуку рішень.

Використовуючи три показники – рівень коливань, рекомендації та задоволеність працівників, можна зрозуміти, чи сприяють цінності, що практикуються в компанії, її успіху.

Коефіцієнт коливань показує, наскільки задоволені працівники компанії. Низька плинність кадрів свідчить також про те, що працівники задоволені баченням, цінностями та практикою компанії.

Рекомендації є ключовим показником для вимірювання задоволеності чи лояльності співробітників, який відображає те, наскільки ймовірні респонденти можуть рекомендувати компанію своїм друзям або знайомим. Високе значення цього показника дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура компанії сприймається позитивно.

Задоволеність працівників свідчить про те, наскільки працівники компанії задоволені своїми керівниками. Невдоволення начальником

розглядається як одна з головних причин звільнення працівників. Якщо керівник чинить надто сильний тиск, це часто буває пов'язано із цінностями та цілями, які пропагує керівництво компанії.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи розглянуті аспекти корпоративної культури, можна зазначити, що вона відіграє важливу роль в управлінні персоналом. При цьому корпоративна культура виконує кілька функцій: підвищення мотивації працівників, формування у них відчуття своєї причетності до загальної справи, уникнення конфліктних ситуацій, сприяння встановленню позитивних міжособистісних відносин у межах компанії, мобілізація співробітників на реалізацію цінностей компанії, а відтак, і виконання свої професійних завдань з більшою ефективністю. Корпоративна культура створює у співробітників відчуття захищеності й підтримки, що сприяє їхній більш продуктивній діяльності.

Література

1. Бала О. І. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2006. № 567. С. 6-11. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf
2. Коpecь Г.Р., Лесків М.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу // Проблеми економіки та управління. 2006. № 554. С. 232-239.
3. Котлер Філіп, Лі, Ненсі Корпоративна соціальна відповідальність: як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства [за ред. Л. Савицька; пер. з англ. С. Яринич]. К.: Вид-во О. Капусти: Агенція «Стандарт». 2005.
4. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством // Вісник Кам'янець-Подільського національного

- університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 187-192.
5. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід // Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 229-234.
 6. Coleman J. (2013) Six Components of a Great Corporate Culture // *Passion&Purpose: Stories from the Bestand Brightest Young Business Leaders*.
 7. Edgar H. Schein (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main New York Campus-Verl.
 8. Kirilova-Filipova M. Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry // *Tourism & Management Studies*. 2015. № 11(1). PP. 98-103.
 9. Kuhn, Katharina (2010): *Unternehmenskultur als Herausforderung der Post Merger Integration*, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 5/2010, Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Ilmenau. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321>
 10. Tarver, Evan. Corporate culture. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>

References

1. Bala O. I. Korporativna kultura – chinnik socialno-ekonomichnogo rozvitku organizaciyi // *Visnik NU «Lvivska politehnika» «Menedzhment ta pidpriyemnistvo v Ukrayini: etapi stanovlennya i problemi rozvitku»*. 2006. № 567. S. 6-11. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf
2. Коpec G.R., Leskiv M.R. Rol korporativnoyi kulturi u motivaciyi personalu // *Problemi ekonomiki ta upravlinnya*. 2006. № 554. S. 232-239.
3. Kotler Filip, Li, Nensi Korporativna socialna vidpovidalnist: yak zrobiti yakomoga bilshe dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspilstva [za red. L.

- Savicka; per. z angl. S. Yarinich]. K.: Vid-vo O. Kapusti: Agenciya «Standart». 2005.
4. Makovoz O.S. Korporativna kultura yak skladova upravlinnya pidpriyemstvom // Visnik Kam'yanec-Podilskogo nacionalnogo universitetu imeni Ivana Ogiyenka. Ekonomichni nauki. 2015. Vip. 10. S. 187-192.
 5. Sinicka O. I. Korporativna kultura: zarubizhnij ta vitchiznyanij dosvid // Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukrayini. 2012. № 12. S. 229-234.
 6. Coleman J. (2013) Six Components of a Great Corporate Culture // *Passion&Purpose: Stories from the Bestand Brightest Young Business Leaders*.
 7. Edgar H. Schein (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch fur Fuhrungskrafte*. Frankfurt/Main New York Campus-Verl.
 8. Kirilova-Filipova M. Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry // *Tourism & Management Studies*. 2015. № 11(1). PP. 98-103.
 9. Kuhn, Katharina (2010): *Unternehmenskultur als Herausforderung der Post Merger Integration*, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 5/2010, Technische Universitat Ilmenau, Institut fur Betriebswirtschaftslehre, Ilmenau. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321>
 10. Tarver, Evan. Corporate culture. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>