



## MANAGEMENT

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА АБО «КОРПОРАТИВНА ЕТИКА» ЯК ЗАСІБ ВИХОВАННЯ БІЗНЕСМЕНА

Ольга Гагалюк

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна*

**Резюме:** Висвітлено значення таких понять як корпоративна культура та корпоративна етика. Наведено трактування щодо наведених визначень. Означено логічно-наслідковий зв'язок корпоративної культури та ефективності розвитку підприємств. Розглянуто характер етичних взаємовідносин між працівниками корпорації і підприємствами загалом. Описано проблему низької корпоративної етики, або її відсутності на більшості українських підприємств, визначено відмінність між термінами «корпоративна культура» та «корпоративна етика». У багатьох керівників описані поняття хоч і викликають скептичне відношення, проте такий простий набір правил поведінки задекларований документально, дає достатньо ефективні результати, попри те, що базується на загальноприйнятих нормах етики та законодавства. Ефективність корпоративної етики неодноразово доведена міжнародними та успішними українськими компаніями. У першу чергу ефективність досягається за рахунок згуртованості працівників, як основного активу будь-кого підприємства. Описані принципи, які спроектувавши на будь-який колектив, менеджерам дозволить краще розподіляти обов'язки. Розглянуто методи впливу, які сприятимуть ефективній роботі працівників і, в результаті, підприємства. Обґрунтовано тезу, про відсутність «корпоративної культури» в малих та середніх підприємствах різних форм власності та необхідність її впровадження і декларування шляхом формування кодексу «корпоративної етики» підприємства. Наголошено на наявності кризи керівників, а надто в державному секторі, які є першоджерелом формування корпоративної етики на підприємстві, адже головним ідеологом корпоративної культури має бути керівник або власник бізнесу, який виходячи з призначення і мети діяльності підприємства повинен формувати корпоративну культуру. Описано риси, які характеризують успішного керівника та володіючи якими кожен керівник зможе сформувати сприятливий клімат для своїх працівників. Запропоновано розробити правила поведінки бізнесмена, з яких сформувати статут чи кодекс правил (моральний кодекс) поведінки менеджера, працівника, підприємця, власника ін.

**Ключові слова:** корпоративна етика, корпоративна культура, керівник, менеджер, підприємство, кодекс корпоративної етики.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02.176](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.176)

Отримано 10.03.2020

UDC 658.3

## THE WAYS OF THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP CULTURE OR «CORPORATE ETHICS» AS A MEANS OF BUSINESSMAN EDUCATION

**Olha Hahaliuk**

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

***Summary:** The importance of such concepts as corporate culture and corporate ethics are highlighted in this paper. The interpretation of the mentioned definitions is given. The logical and consequential connection of corporate culture and enterprise development efficiency are defined. The nature of ethical relationship between corporation employees and enterprises in general is considered. The problem of low corporate ethics or its lack in most Ukrainian enterprises is described, the difference between the terms «corporate culture» and «corporate ethics» is determined. Many directors take the described concepts with a grain of salt, but such simple set of documentary declared behaviour rules, produces sufficiently effective results, despite being based on generally accepted ethics and law. The effectiveness of corporate ethics is often proved by international and successful Ukrainian companies. First of all, efficiency is achieved by the employees cohesion as the main asset of any enterprise. The described principles while designing for any team make it possible for managers to distribute responsibilities more effectively. Methods of influence contributing to the effective employees work and, as a result, the enterprise itself, are considered. Thesis about the «corporate culture» absence at small and medium-sized enterprises of different forms of ownership and the necessity of its implementation and declaration by formation of the enterprise «corporate ethics» laws is substantiated. It is emphasized that there is a crisis of directors, and especially in public sector, who are the primary source of corporate ethics at the enterprise, as the chief ideologist of corporate culture should be the manager or business owner, who, based on the enterprise purposes forms the corporate culture. The features characterizing successful manager and supporting him in creation favorable climate for their employees are described. It is proposed to develop the behaviour rules for businessman and to formulate the statute or code of rules (moral code) of behavior for manager, employee, entrepreneur, owner, etc.*

***Key words:** corporate ethics, corporate culture, leader, manager, enterprise, corporate ethics code.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02.176](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.176)

*Received 10.03.2020*

**Постановка проблеми.** Корпоративна етика та корпоративна культура, як явище уже давно стали частиною філософії великих транснаціональних, міжнародних корпорацій чи інших великих компаній. Незважаючи на те, що корпоративна культура є основою формування міжособистісних стосунків працівників і загалом визначає цілі, мету підприємств, все ще не є частиною філософії власне багатьох українських підприємств. Впровадження менеджерами «корпоративної культури» в умовах ринкової економіки, в умовах сьогодення є необхідним і вкрай важливим явищем, оскільки формує у працівників відчуття частини. Власне, ці та інші обставини зумовлюють актуальність та своєчасність теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням корпоративної культури як ефективним інструментом формування успішного підприємства займалися такі вітчизняні учені: Т. Чернишова [3], О. Тарасова [12], В. Семененко [13], О. Апостолюк [14], О. Бала [15], М. Дмитренко [15], В. Зеліч [17], В. Козлов [18].

Багато фахівців сходяться в думці, що корпоративна етика повинна об'єднувати працівників підприємства загалом [3]. Шляхи підвищення культури підприємництва або корпоративна етика, як засіб виховання бізнесмена, залишилися за полем зору вітчизняних науковців. Це і дозволило сформулювати мету та завдання дослідження.

**Мета статті** – пошук шляхів підвищення культури підприємництва або використання корпоративної етики як засобу виховання сучасного бізнесмена.

**Постановка завдання.** Уточнити поняття «корпоративна етика» та «корпоративна культура», розглянути теоретичні основи формування ефективності підприємств за рахунок означених чинників.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах галопуючого розвитку підприємництва, актуальним виступають корпоративна культура та організація етики взаємовідносин як засобу виховання бізнесмена. Мабуть, немає такого бізнесмена, який би не зрозумів висловлювання: «корпоративний дух», «корпоративне мислення». У більшості випадків, ці висловлювання ми могли чути у фільмах про бізнес. В уяві постає велика корпорація з працівниками в дорогих костюмах або інша фінансова установа, банк, брокерська контора тощо. Саме американська кіноіндустрія подала ці терміни у такому вигляді й розумінні та сформуvalа уявлення про них. Але насправді, під описаними вище термінами мається на увазі, «корпоративна культура» або «корпоративна етика». І це не дивно, адже саме американські вчені з середини 70 років ХХ ст. почали активно її вивчати, як явище підвищення продуктивності підприємств [1]. Проте сам термін «корпоративна культура» на той час ще не увійшов у вжиток і ще не сформувався як такий.

Якщо опитати усіх працівників середньостатистичної фірми, незалежно від типу і форми власності, про розуміння термінів «корпоративна культура» чи «корпоративна етика», то кожен з працівників розуміє цей вислів по своєму, але не завжди може дати його чітке визначення. Адже не всі можуть прослідкувати логічно – наслідковий зв'язок, але зрозуміло одне, що це щось не матеріальне. А пояснити його вплив і значення на економічний розвиток фірми – взагалі є недосяжним. А з іншого боку, чим саме загальноприйняті слова «культура» і «етика» відрізняються від «корпоративної культури» чи «корпоративної етики». І якщо не має різниці, то навіщо так ускладнювати? Але різниця все-таки є. Це набір правил поведінки і взаємодії працівників в організації, який, як правило, базується на загальноприйнятих нормах етики, законодавства тощо. Й незалежно від того, чи маємо ми пояснення описаних понять, чи ні, всі ми є, хоч і несвідомо, частиною тієї чи іншої «корпоративної культури». На роботі – частиною колективу, а вдома – членами сім'ї.

Починаючи з 70 років минулого століття й до сьогодні прослідковується інтерес до корпоративної культури, адже за її допомогою можна вирішити певні проблеми, які виникають в організаціях і завдяки цьому покращити ефективність функціонування підприємств.

У літературних джерелах можна зустріти багато подібних між собою визначень, зокрема й таке: «корпоративна культура» - це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації [2]. Насправді, ці визначення є не завжди коректними, іноді занадто складними, а часом і суперечливими. Проте, мабуть єдине, що є спільним для них усіх, це те, що немає єдиного «рецепту» для формування корпоративної культури.

Велика кількість статей присвячена і поясненню, і формуванню, і удосконаленню цього терміну. Проте, є багато суперечливих трактувань і визначень, які дають підстави робити висновки, що вони написані «теоретиками», а не «практиками».

Наприклад, можна навести кодекс корпоративної етики державної компанії «Нафтогаз» [4]. У 2017 році було розроблено нову редакцію Кодексу корпоративної етики, який ґрунтується на загальновизнаних принципах, нормах українського та міжнародного права і впроваджує найкращу європейську практику. Головними цінностями взаємодії Кодекс визначає сумлінність та довіру, прозорість, професіоналізм, справедливість, зосередженість на навчанні. В ньому декларуються місія, корпоративні цінності, правила та принципи бізнес-етики, різні політики компанії щодо охорони навколишнього середовища, сфери охорони здоров'я, безпеки, охорони праці, прав

людини, взаємодії зі співробітниками, конфлікту інтересів і т. д. Загалом кодекс викладено у вичерпній і зрозумілій формі, який регулює сфери діяльності підприємства й взаємодії працівників. Кожен працівник при прийманні на роботу повинен ознайомитися з кодексом і підписатися. Кодекс також передбачає звільнення з роботи у разі його порушення.

То чому ж корпоративній культурі приділяється така увага? Тому що доведено її вплив на ефективність розвитку підприємства, який полягає в згуртованості працівників, як основного активу будь-кого підприємства. Є багато трактувань поняття «корпоративної культури», яке ототожнюють з «корпоративною етикою», проте кінцевого й чіткого визначення цього терміну немає. Незважаючи на те, що деякі автори стверджують, що корпоративна культура – це специфічна форма існування цінностей на підприємстві [3], то і її можна заперечити. Головною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, який у свою чергу, безпосередньо залежить від компетентності, продуктивності і психологічного стану працівників. Завдання керівництва використати працівників з максимально можливою продуктивністю. Деякі брокерські та фінансові компанії, навіть вводять посаду штатного психолога, який вберігає працівників від «вигорання». Усе націлено на максимальну ефективність працівників і відповідно отримання максимального прибутку. Необхідно розуміти, що це само собою передбачає високий професіоналізм працівників і гідну оплату праці.

Як було описано вище, метою функціонування підприємства є отримання високого прибутку, а менеджера – забезпечення його отримання і ефективного використання наявних ресурсів. При обмежених трудових і фінансових ресурсах досить важко досягати високих результатів, коли працівника цікавить лише отримання зарплати при опосередкованому виконанні обов'язків. Ведеться постійна «неоголошена» боротьба між рядовими працівниками (виробничниками) та менеджерами, суть якої полягає в отриманні працівником вищої платні, а менеджеру – у використанні працівника максимально ефективно при менших видатках. Б. Шефер у своїй книзі [7] поділяє людей на качок і орлів. Качки – завжди знають краще і знаходять 150 причин для того, щоб нічого не робити. Вони сидять у своєму теплому гнізді й критикують все і всіх. Орли ж навпаки – шукають вирішення проблем. Їм мотивація не потрібна, бо знають, що мають робити. «Синдром вічного ниття» характерний для багатьох працівників підприємств різних форм власності. Не завжди працівники схвально відзиваються про свого керівника-орла і це цілком зрозуміло. На рівні працівника – базовий інстинкт отримання зарплати, а керівника – забезпечення життєдіяльності підприємства загалом і в тому числі, забезпечення зарплатнею того самого працівника. Загалом складається така атмосфера, коли працівники нібито в опозиції до керівника й відбувається своєрідне «перетягування канату». Досить часто критикують керівників, сидячи у своїй «зоні комфорту» не розуміючи, що саме «зону комфорту» їм створюють якраз ці самі боси. По-перше, це пояснюється рівнем освіти, а по-друге різними рівнями сприйняття реальності, яка визначається, як не дивно рівнем відповідальності. Тут можна процитувати слова з пісні В. Висоцького «...жираф большой – ему видней...». І по аналогії – це можна назвати рівнем «стілця», з висоти повного зросту значно більше можна побачити, ніж сидячи.

У численних статтях з економіки підприємств [8] описано поділ працівників за формальними ознаками, наприклад: професією, віком, стажем, кваліфікацією, досвідом тощо. Такий поділ є формалізованим і передбачає відповідність отриманої освіти до виконуваної роботи, проте, не враховує тип особистості, їх інтереси. Американський підприємець Том «Великий Ел» Шрейтер у своїй книзі [9] описує 4 типи людей, залежно від їх особливостей і присвоює назви кольорів, а саме: «жовті» – це професійні помічники. Їм подобається допомагати іншим. Вони безкорисні, виконавчі і співчутливі.

Вони не генерують ідей – ідеальні виконавці. Вони ж люди компромісу, з усіма радяться, щоб нікого не образити. Наступні це «сині» – професійні гуляки і веселуни. Все, що вони роблять має приносити задоволення й веселощі. Це люди дії, вони не вникають у деталі. Їм потрібно поставити мету та ціль – метод вирішення знайдуть самі, але має бути весело. Далі «червоні» – це керівники. Вони самі знають, що їм робити. Чужа думка їх абсолютно не цікавить. Мало того, вони ще й знають, що мають робити інші і їм на це вказують. Абсолютна протилежність до «жовтих». «Зелені» - аналітики. Перед прийняттям рішення достеменно вивчають проблематику до найменших дрібниць, враховуючи непередбачувані обставини. Їх можна назвати професійними дослідниками. Абсолютна протилежність до «синіх». Вони не люблять бути в центрі уваги. Описані принципи цілком можна спроектувати на будь-який колектив, адже це люди, а менеджерам дозволить краще розподіляти обов'язки.

Також до функцій менеджерів, можна віднести знаходження та застосування таких методів впливу, які сприятимуть ефективній роботі працівників і, в результаті, підприємства. До одного з таких методів можна віднести формування і впровадження корпоративної культури. Якщо кримінальний кодекс визначає покарання за прорахунки або злочини, то там немає жодного слова про вульгаризми і конфліктні ситуації. Як покарати людину за ненормативну лексику? Щонайменше такий індивідуум може отримати осуд зі сторони оточуючих. Адже не існує кримінального кодексу за порушення етичних норм. Формування етичних правил поведінки, це скоріше рекомендація не обов'язкова до виконання. Інша справа, коли правила поведінки зібрати в статут чи кодекс правил. У такому разі такий документ матиме юридичну силу і виконуватиме щонайменше 2 функції – стримувальну та заохочувальну. Звичайно, кодекс етики не має такої юридичної сили як закон, проте, його буде цілком достатньо для звільнення працівника у разі його порушення. Кодекс корпоративної етики регулює чіткі і прості правила, які є першоджерелом у формуванні корпоративної культури загалом.

Ще однією метою впровадження менеджерами «корпоративної культури» є формування розуміння важливості самого себе, не тільки як співробітника на значно вищому рівні, а члена команди, живою частиною компанії й розумінні свого місця і виконуваної роботи, а не лише на рівні «зарплати». Безперечно, працівник буде показувати значно кращі результати, якщо створити комфортні умови.

Необхідно зауважити, що в Україні існує криза «якісних», «культурно зрілих» керівників, зокрема у державному управлінні. А їх «корпоративна культура» є своєрідним симбіозом стереотипів поведінки, яку перенесено з епохи комунізму та уявлень про «корпоративну культуру» нав'язану голлівудськими фільмами. І лише приватні компанії, у більшості випадків з іноземними інвестиціями, систематично проводять тренінги для керівників різних ланок. Визначним є не наявність іноземного капіталу як такого, а те, що їхні менеджери отримали освіту і практичні навички закордоном, в умовах ринкової економіки, що має на увазі прийняття «непростих рішень» в умовах конкуренції. Є також нова генерація українських менеджерів, які є скоріше винятком із правил. І це не дивно, адже європейські та американські школи менеджменту пройшли етапи становлення, а Україна ще проходить.

Багато дрібних підприємців, які формують власну справу здебільшого і поняття не мають про корпоративну культуру. Саме від них як засновників бізнесу залежить клімат і успіх власної справи. Бо хто, як не вони повинні бачити картину розвитку компанії й, виходячи з призначення і мети, формувати корпоративну культуру. Необхідно дати пояснення, які саме властивості характеризують успішного керівника. Безперечно, їх щонайменше дві – це професійна компетентність і власні якості. Літературні джерела [4, 7, 10, 11] вказують, що їх значно більше. Зокрема і мотивація,

відкритість, бажання вчитись ... і т. д. Дж. Рон у своїй книзі [11] написав, якщо знайти дурня і дати йому мотивацію, то ми отримаємо вмотивованого дурня. Виходячи з цього, а ні самої мотивації, а ні самого розуму не достатньо. Це має бути баланс характеристик. І безперечно одна з них – це бажання навчатися в процесі роботи. «Корпоративна культура», «етика взаємовідносин» сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію як усередині організації, так і за її межами.

**Висновки.** За своєю суттю корпоративна культура все ще є явищем незрозумілим і здебільшого непотрібним. Це пов'язано з низькою або відсутньою управлінською освітою керівників. Головним ідеологом корпоративної культури все-таки має бути керівник, або власник бізнесу, або найнятий професійний менеджер. Корпоративна культура якщо і присутня на підприємствах, то, як явище є якимось спотворенням складеним із стереотипів поведінки комуністично-тоталітарного режиму, які у даний час потрібно адаптувати в новостворених корпораціях незалежної України. Необхідно проводити освітню політику для керівників підприємств, методом проведення навчальних семінарів. Це найбільше стосується державного сектору та адміністрацій.

**Conclusions.** Essentially, corporate culture is still incomprehensible phenomenon and in most cases unnecessary. This is due to low or lack of managerial directors education. The chief ideologist of corporate culture should still be the manager, or business owner, or hired qualified manager. Corporate culture, even if it is present at the enterprises, is the phenomenon distorted by the stereotypes of communist-totalitarian behavior that nowadays should be adapted at the newly formed corporations of independent Ukraine. It is necessary to implement the educational policy for the enterprises managers by giving training seminars. It is very important for public sector and administrations.

#### Список використаної літератури

1. Corporate Culture. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>.
2. Пилипів В. Г., Волинець Н. В. Корпоративна культура як психологічний чинник успішного розвитку закладів ресторанного бізнесу. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2017. № 13. С. 63-66.
3. Чернишова А. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград : КНТУ, 2010. Вип. 17. С. 328–330.
4. Корпоративна етика. URL: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/CD039B50EA1ACF46C2257E89002F0648?OpenDocument&Expand=4&%D1%96>.
5. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27 (2). С. 9-16.
6. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.
7. Шефер Б. Шлях до фінансової свободи. Ваш перший мільйон за сім років / пер. з англ. Львів: Видавництво Старого Лева, 2018. 344 с.
8. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 131–136.
9. Schreiter T. The Four Color Personalities For MLM: The Secret Language For Network Marketing. Fortune Network Publishing, 2014. 102 p.
10. Хилл Н. Думай и богатей / пер. с англ. 4-е изд. Мн.: ООО «Попурри», 2004. 384 с.
11. Рон Дж. Витамины для ума / пер. с англ. Н. Гринева. Киев: Колибри, 2004. 96 с.
12. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3 (19). С. 28–32.
13. Семененко В. М., Пишненко О. А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. Економіка: реалії часу. 2012. № 3–4 (4–5). С. 73–77.
14. Апостолок О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>
15. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. № 682. С. 11–15.

16. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37–44.
17. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»: електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.
18. Козлов В. В. Корпоративна культура. М.: Альфа- прес, 2009. 422 с.

## References

1. Corporate Culture. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>.
2. Pylypiv V. H., Volynets N. V. Korporatyvna kultura yak psikhologichnyi chynnyk uspishnoho rozvytku zakladiv restorannoho biznesu. Corporate culture as a psychological factor for successful development of restaurant business establishments. Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnologii Universytetu "Ukraina". 2017. № 13. P. 63–66.
3. Chernyshova A. O., Nemchenko T. A. Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii. Some Aspects of Corporate Culture of the Organization. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr. Kirovohrad: KNTU, 2010. Vol. 17. P. 328–330.
4. Korporatyvna etyka. URL: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/CD039B50EA1/ACF46C2257E89002F0648?OpenDocument&Expand=4&%D1%96>.
5. Polianska A. S., Diuk O. M. Formuvannya modeli korporatyvnoi kultury v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv. Formation of the Corporate Culture Model in the Activity of Domestic Enterprises. Prychornomorski ekonomichni studii. 2018. Vol. 27 (2). P. 9–16.
6. Kovi S. 7 zvychoh nadzvychaino efektyvnykh liudei. The 7 Habits of Highly Effective People. Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia, 2012. 384 p.
7. Shefer B. Shliakh do finansovoi svobody. Bash pershyi milion za sim rokiv. The Road To Financial Freedom – Earn Your First Million in Seven Years / per. z anhl. Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva, 2018. 344 p.
8. Yakubiv R. D. Klasyfikatsiia personalu pidpriemstva: upravlinskyi pidkhid. Classification of enterprise staff: management approach. Innovatsiina ekonomika. 2014. № 3 (52). P. 131–136.
9. Schreiter T. The Four Color Personalities For MLM: The Secret Language For Network Marketing. Fortune Network Publishing, 2014. 102 p.
10. Khyll N. Dumai y bohatei! The Think and Grow Rich / per. s anhl. 4-e yzd. Mn.: OOO "Popurry", 2004. 384 p.
11. Ron Dzh. Vytamyny dlia uma. Vitamins For The Mind / per. s anhl. N. Hryneva. Kyev: Kolybry, 2004. 96 p.
12. Tarasova O. V. Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva. Corporate culture as an instrument of effective enterprise management. Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2013. № 3 (19). P. 28–32.
13. Semenenko V. M., Pyshnenko O. A. Korporatyvna kultura yak element upravlinnia pidpriemstvom i yii formuvannya. Corporate culture as an element of enterprise management and its formation. Ekonomika: realii chasu. 2012. № 3–4 (4–5). P. 73–77.
14. Apostoliuk O. Z. Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti. Corporate culture as an instrument of effective management of an enterprise in increasing its competitiveness. Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2016. № 2. P. 68–73. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>
15. Bala O. I., Mukan O. V., Bala R. D. Pryntsypy korporatyvnoi kultury pidpriemstv: sutnist ta vydy. Principles of corporate culture of enterprises: essence and types. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. 2010. № 682. P. 11–15.
16. Dmytrenko M. Y. Metodolohichni zasady doslidzhennia korporatyvnoi kultury u sotsialno-filosofskomu znanni. Methodological foundations of the study of corporate culture in socio-philosophical knowledge. Humanitarnyi chasopys. 2011. № 1. P. 37–44.
17. Zelich V. V. Rol ta mistse korporatyvnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva. The role and place of corporate culture and its impact on enterprise development. PU "Prychornomorskyi nauково-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii": elektronnyi nauково-praktychnyi zhurnal. 2017. № 6. P. 21–25.
18. Kozlov V. V. Korporatyvna kultura. Corporate culture. M.: Alfa- pres, 2009. 422 p.