

Вплив корпоративної культури на розвиток компанії

Корпоративна культура є важливим компонентом досягнення кінцевого результату – успіху або невдачі будь-якого бізнесу. Відтак корпоративна культура сучасної компанії повинна бути гнучкою та реагувати на зміни не лише ринкового середовища, а, в першу чергу, неформальних інститутів – звичок, поглядів, стереотипів в головах людей, які впливають на їх ефективність як людського капіталу. Метою статті є розкриття впливу корпоративної культури компанії на результати її діяльності в умовах конкурентного ринкового середовища, в якому визначальним чинником боротьби за успіх стали інновації, а також обґрунтування необхідності постійного оновлення корпоративної культури з врахуванням трендів розвитку економічних процесів і суспільства загалом. Виявлено, що корпоративна культура може змінюватись: «зверху-вниз» за ініціативою вищого керівництва або під дією факторів зовнішнього середовища, що пов'язано з інституціоналізацією суспільного життя. При цьому останній варіант є більш природним та таким, що адекватно відображає зміни зовнішнього середовища діяльності компанії. Розкрито та обґрунтовано основні принципи формування «здорової» корпоративної культури малого бізнесу. Систематизовано основні ознаки виникнення проблем з корпоративною культурою. Розкрито зв'язок між корпоративною культурою і зміною місця роботи. Виявлено, що чим вищий рівень адаптованості корпоративної культури до сучасних умов особистого і професійного життя працівників, а також вимог конкурентного середовища, тим стабільнішою і більш функціонально ефективною буде команда, і кожен працівник зокрема, що безумовно, відобразиться на результатах діяльності компанії. Доведено необхідність постійного оновлення корпоративної культури з врахуванням трендів розвитку економічних процесів і суспільства загалом.

Ключові слова: «здорова» корпоративна культура, розвиток компанії, управління персоналом, стиль управління, ведення бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-145-151](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-145-151)

V.A. ZAMLYNSKYI

(Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine)

Impact of Corporate Culture on the Company's Development

Corporate culture is an important component of achieving the end result – the success or failure of any business. Therefore, the corporate culture of a modern company must be flexible and respond to changes not only in the market environment, but, above all, habits, attitudes, stereotypes in the heads of people, which affect on the effectiveness of human capital. The purpose of the article is to reveal the impact of the company's corporate culture on the results of its activities in a competitive market environment, in which innovation has become a determining factor in the struggle for success, as well as to prove the need to constantly update the corporate culture, taking into account trends in the development of economic processes and society in general. It was revealed that the corporate culture can change: “from top to bottom” on the initiative of top management or under the influence of environmental factors, which is associated with the institutionalization of public life. The latter option is more natural and thus adequately reflects changes in the external environment of the company. The basic principles of the formation of a “healthy” corporate culture of small business were revealed and justified. The main features of emergence of problems with corporate culture were systematized. The connection between company's corporate culture and job place change by worker was revealed. It was revealed that the higher the level of adaptability of the corporate culture to the modern conditions of personal and professional life of employees, as well as the requirements of the competitive environment, the more stable and more functionally effective will be the work team, and each employee in particular, which will certainly affect the

* **Замлинський Віктор Анатолійович**, професор кафедри менеджменту Одеського національного політехнічного університету (м. Одеса), доктор економічних наук, професор.

results of the company's activities. The need for continuous updating of corporate culture was proved, taking into account the trends in the development of economic processes and society in general.

Keywords: "healthy" corporate culture, company development, personnel management, management style, business in the face of growing competition.

Постановка проблеми. Корпоративна культура являє собою набір спільних цінностей, відносин, стандартів і переконань, які характеризують членів компанії та визначають зміст її функціонування. Вона має тісний зв'язок з цілями, стратегіями, структурою та підходами керівництва компанії до працівників, клієнтів та інвесторів. У зв'язку з цим, корпоративна культура є важливим компонентом досягнення кінцевого результату – успіху або невдачі будь-якого бізнесу. Зокрема, корпоративна культура у випадку консервативного підходу до її розвитку (оновлення) може мати негативний вплив на фінансові результати діяльності компанії в умовах конкурентного ринкового середовища, коли ключовими факторами досягнення успіху стають інновації та прогресивні методи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжні вчені давно помітили, що корпоративна культура повинна бути гнучкою та реагувати на зміни не лише ринкового середовища, а, в першу чергу, неформальних інститутів – звичок, поглядів, стереотипів в головах людей, які впливають на ефективність використання людського капіталу. Міхаел Баррієр (Michael Barrier) у статті «Побудова здорової культури компанії» (Building a Healthy Company Culture) звертає увагу на те, культура компанії повинна враховувати особисті культурні цінності працівників для формування «здорового» мікроклімату, в якому максимально буде реалізований потенціал людських ресурсів [9]. На питання, які компоненти потрібно закласти в корпоративну культуру, щоб досягти фінансового успіху, дає відповіді публікація Джона О'Мейллі (John O'Malley) [12]. Серед останніх досліджень варто відмітити спільну працю Гарі Гортон (Gary V. Gorton) та Александра Зентефіса (Alexander K. Zentefis) присвячену впливу соціального прогресу на трансформацію корпоративної культури. Вчені доводять необхідність прийняття законодавства, яке відображаючи зміни соціуму мотивуватиме вище керівництво оновлювати корпоративну культуру їх компаній [10]. Польська дослідниця К. Щепанська-Вощина (K. Szczepańska-Woszczyzna) оцінює взаємозв'язки між інноваційністю організації та її обраними детермінантами, такими як стратегія, корпоративна культура, структура та операційні процеси [13]. Дослідником виявлено, що інноваційно-спрямовані підприємства мають хороші відносини між керівниками і підлеглими, адже їх корпоративна культура постійно оновлюється і характеризується демократичним стилем управління, низькою формалізацією, децентралізацією структури, стратегією безперервного впровадження інновацій.

Натомість більшість українських дослідників розкриває сутність, роль, моделі корпоративної культури як інструменту управління, що здатен

підвищити продуктивність праці персоналу та конкурентоспроможність компанії. Такого погляду на корпоративну культуру дотримуються О. Апостолук [1], Ю.В. Біляк [3], В.В. Максютя [5], І.В. Мосійчук, К.А. Самаріна [6] О.І. Печенка, К.Ю. Величко, Ю.О. Боюнець [7], та інші. Таким чином, об'єктом їх наукових пошуків зазвичай є позитивний вплив корпоративної культури на результативність діяльності компанії. На наш погляд, такий підхід у вітчизняних дослідженнях є дещо звуженим. Зокрема, нами не виявлено публікацій, в яких вчені спробували би подивитися на корпоративну культуру як певне обмеження, з позиції її впливу на досягненням високих фінансових результатів компанією в умовах стрімкого, а точніше революційного розвитку економічного середовища та суспільства в інформаційну епоху. У зв'язку з цим, тема даної статті є актуальною, та покликана забезпечити системний підхід до визначення ролі корпоративної культури в управлінні розвитком сучасної компанії.

В наших попередніх дослідженнях [4, 14] піднімалось питання формування корпоративної культури як носія основних моральних цінностей підприємства, фактора досягнення місії компанії, реалізації бізнес-ідей та оптимізації управління. В цій публікації зосередимо увагу на принципах корпоративної культури, які мають вплив на результати розвитку компанії.

Метою дослідження є розкриття впливу корпоративної культури компанії на результати її діяльності в умовах конкурентного ринкового середовища, в якому визначальним чинником боротьби за успіх стали інновації, а також обґрунтування необхідності постійного оновлення корпоративної культури з врахуванням трендів розвитку економічних процесів і суспільства загалом.

Виклад основних результатів. Концепція корпоративної культури виникла як свідомо культивована реальність у 1960-х роках в руслі активно зростаючого руху до встановлення соціальної відповідальності бізнесу, що стало наслідком потреби захисту навколишнього середовища, підвищення рівня споживачтва та суспільної ворожнечі до транснаціональних компаній. Підвищенню уваги до корпоративної культури, безсумнівно, сприяв вихід корпорацій за межі країн їх юрисдикції, де вони опинилися конкуруючими в інших національних культурах. Конкуренція США з Японією та її унікальною корпоративною культурою дала суттєвий поштовх для розвитку теоретичних засад управління в аспекті корпоративної культури. Варто згадати хоча б праці одного із найбільш впливових теоретиків менеджменту ХХ століття – Пітера Друкера (Peter Drucker). Оскільки корпорації усвідомили себе в ролі

учасників соціальної сцени, корпоративна культура стала ще одним аспектом бізнесу.

Як свідчать дослідження зарубіжних вчених, корпоративна культура впливає на діяльність компанії, і зокрема кінцевий результат її діяльності. Як правило, у багатьох корпораціях «культура» встановлювалася засновниками в директивному стилі ще на початковому етапі розвитку бізнесу. Але оскільки основні соціально-економічні тенденції стають глибоко інституціоналізованими, корпоративна культура також стає інституційною звичкою, яку набувають новостворені компанії. У реальній практиці «переосмислення» корпоративної культури «зверху-вниз» важко досягти, адже це вимагає багато часу і відбувається тільки під дією сильного керівництва.

Отже, можна зробити висновок, що корпоративна культура може змінюватись: а) в напрямку «зверху-вниз» за ініціативою вищого керівництва (зміни по вертикалі); б) під дією факторів зовнішнього середовища, що пов'язано з інституціалізацією суспільного життя (зміни по горизонталі). При цьому останній варіант є більш природним та таким, що адекватно відображає зміни зовнішнього середовища діяльності компанії.

Спостерігачі та аналітики, як правило, поділяють культуру на різні форми вираження, пов'язані або з основними групами (працівниками, клієнтами, постачальниками, владою, громадськістю), або методами чи стилями роботи (обережний, консервативний, ризиковий, агресивний, інноваційний).

Варто відмітити, що на протигагу українським дослідникам, які вбачають у корпоративній культурі сугубо ефективний інструмент управління, зарубіжні вчені піддають сумніву беззастережну ефективність такого явища. Так, корпоративна культура, вишшовши за певні межі, може призвести до краху компанії, що яскраво ілюструє історія корпорації Enron – однієї з найбільших компаній у світі у сфері виробництва електроенергії, природного газу та целюлозної промисловості. У культурі корпорації Enron агресивний, творчий, ризикований стиль управління призвів до шахрайства та остаточного краху. Аналіз цієї історії є корисним для розуміння того, як корпоративна культура виражається в певних сферах.

«Саме тому, що ми знаємо, що там працювали розумні люди, ми можемо поставити собі питання: напевно, недостатньо бути просто розумним, треба мати правильні стимули? Історія Enron – це історія про те, як влаштовані стимули в корпорації. Ми знаємо все про Enron: ми знаємо, хто кому писав якісь листи, хто кого за що звільняв або підвищував. Ми можемо зрозуміти, як ці стимули насправді сприяють або не сприяють успішній роботі корпорації» [2]. Базуючись на визначенні корпоративної культури як набору спільних цінностей, відносин, стандартів і переконань, які характеризують членів компанії та визначають зміст її функціонування, можна стверджувати, що саме корпоративна культура була не останнім чинником банкрутства корпорації Enron. Це вказує на існування

зв'язку між культурою компанії та її кінцевими фінансовими результатами.

Більше того, такий зв'язок є об'єктом наукових досліджень на заході [9-13], на що вказують питання, які ставлять перед собою дослідники. Ось деякі з них:

Які 10 слів ви б використали для опису вашої компанії?

З усього оточуючого, що насправді є важливим для компанії?

З усього оточення хто отримує винагороду в компанії?

За які види поведінки працівники отримують винагороду?

Хто «вписується» в середовище компанії, а хто ні?

Ці питання свідчать, що кожна компанія має свою культуру, але не кожна культура (або окремі її аспекти) допомагають компанії досягти заданих цілей. Питання також свідчать про те, що компанії можуть мати «справжню культуру», яку можна розпізнати, відповідаючи на ці запитання, та іншу, яка може подаватися краще, але не бути справжньою.

Культура є особливо важливою для малого бізнесу. Здорова культура компанії може підвищити прихильність і продуктивність працівників, тоді як нездорова культура може перешкоджати росту компанії або навіть сприяти невдачі в бізнесі. Багато підприємців, коли вони починають новий бізнес, цілком природно схильні брати на себе велику відповідальність. Після того як масштаби діяльності компанії стануть більшими, а чисельність співробітників зросте, авторитарний стиль управління, який власник бізнесу успішно використовував на початку – коли компанія була малою, може стати згубним. Замість того щоб намагатися зберегти контроль над усіма аспектами бізнесу, власник малого бізнесу повинен, як сказав консультант Морті Лефко, докласти зусиль, щоб «змусити всіх інших в організації робити свою роботу та створює таке середовище, щоб працівники могли це зробити» [11].

У здоровій культурі співробітники розглядають себе як частину команди і отримують задоволення від надання допомоги компанії в цілому. Коли працівники відчувають, що вони сприяють успішним зусиллям групи, рівень їхньої прихильності та продуктивності, а отже, якість продукції або послуг компанії, швидше за все, покращиться. Навпаки, працівники в нездоровій культурі схильні розглядати себе як окремих осіб, відмінних від компанії, і зосереджені на власних потребах. Вони виконують лише основні вимоги своєї роботи, а їхня головна (а можливо єдина) мотивація – їхня заробітна плата.

Оскільки кожна компанія відрізняється, існує багато шляхів для розвитку ефективної корпоративної культури. Нижче наведено кілька основних принципів, які власники малого бізнесу повинні розглянути, щоб створити здорову корпоративну культуру:

Орієнтована на результат «переможна» корпоративна культура починається згори. Власник малого бізнесу чи найнятий для управління

компанією менеджер повинні пояснити та поділитися своїм баченням майбутнього компанії зі своїми працівниками. «Нехай ваше бачення компанії стає їхнім баченням для компанії», – заявив Джон О'Меллі у своїй статті «Як створити виграшну корпоративну культуру». «Компанія без спільного бачення є реактивною за своєю природою, а її управління рідко впевнено вирішує конкурентні загрози і крокує у майбутнє» [12]. Крім того, власники малого бізнесу повинні знати, що їх власна поведінка та ставлення встановлюють стандарт для всіх найнятих працівників. Власники малого бізнесу, які демонструють слабкий приклад в таких сферах, як спосіб життя, відданість якості, діловий або особистий етиці, а також стосунки з іншими (клієнти, постачальники та співробітники), майже напевно знайдуть свої компанії слабкими за вказаними характеристиками.

Ставлення до всіх працівників повинне бути однаковим. Керівники повинні однаково ставитися до всіх працівників. Це не означає, що власники не можуть надавати додаткові винагороди працівникам, які роблять більший вклад у розвиток їх бізнесу, але це означає, що взаємодія з усіма працівниками повинна базуватися на повазі до них. Однією з особливостей цієї проблеми для багатьох власників малого бізнесу є непотизм (протекція рідні, кумівство). Багато малих підприємств побудовано на сімейній власності. Проте родинні зв'язки не повинні мати значення в щоденних операціях. «Успішні» підприємства слідує принципу «до вас та до членів сім'ї, які тут працюють, не ставитимуться інші вимоги», – відмічає О'Меллі. «В іншому випадку моральний стан працівників буде швидко пригнічений» [12].

Рішення по найму повинні відображати бажану корпоративну культуру. Мудрий власник малого бізнесу найме працівників, які будуть добре ставитися до клієнтів та інших співробітників і присвячувати себе вирішенню завдань, за які вони відповідають. Адаже «хороше ставлення» є важливою складовою будь-якої здорової корпоративної культури. Однак підприємці та керівники бізнесу також повинні переконатися, що рішення про найм не засновані на етнічних, расових, гендерних або інших питаннях. Наприклад, у 2017 році Верховна Рада України переглянула і скасувала наказ Міністерства охорони здоров'я від 29 грудня 1993 р. № 256, який забороняв українським жінкам працювати на роботах з важкими і шкідливими умовами праці. Скасування наказу стало першим кроком на шляху до недискримінації жінок у трудових відносинах. Далі на часі – створення безпечних умов праці для усіх людей, незалежно від статі, боротьба із гендерною сегрегацією під час працевлаштування та викоринення сексизму на роботі. Додамо, що роботодавці (юридичні особи та фізичні особи-підприємці), що використовують найману працю, зобов'язані виділяти і створювати робочі місця для інвалідів у межах нормативу робочих місць для працевлаштування інвалідів. Він визначений у розмірі 4 %

середньооблікової кількості штатних працівників за рік, а якщо працює від 8 до 25 осіб – у кількості 1 робочого місця (ст. 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 р. № 875).

Варто зазначити, що підприємства, як правило, мають вигоду від наявності різноманітної робочої сили, а не надто однорідної. Так для підприємств, установ та організацій, фізичних осіб – підприємців, у тому числі тих, які обрали спрощену систему оподаткування, в яких працюють особи з інвалідністю, єдиний внесок встановлюється у розмірі 8,41 % бази нарахування єдиного внеску для працюючих інвалідів (частина 13 ст. 8 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 р. № 2464-VI).

Двостороннє спілкування є суттєвим. Власники малого бізнесу, які реально обговорюють проблеми зі своїми підлеглими і залучають працівників до їх вирішення, ймовірно, будуть винагороджені здоровим внутрішнім середовищем. Це може бути важливим активом, адже як тільки буде створена культура участі та залучення, вона може допомогти просунути малий бізнес в конкурентній боротьбі.

Зазначимо, що важливою ланкою в розвитку персоналу (яка має відношення до двостороннього спілкування та націленої на результат корпоративної культури) є бізнес-коучинг – (англ. *business* – бізнес, підприємництво, і англ. *coaching* – наставництво, тренування, інструктування, заняття з репетитором) – система професійних взаємин між фахівцем з розвитку і росту бізнесу, а також підвищення мотивації (коучем) і клієнтом, що виражається в підтримці і супроводі людини до отримання ним необхідного результату відповідно до його потреб.

Коучинг, як напрям діяльності та консультування, виділився зі спорту і потім довгий час використовувався в менеджменті, отримавши назву бізнес-коучинг.

Особливо це актуально для малого, середнього бізнесу та сімейних компаній, де весь бізнес контролюється і управляється часто однією людиною. Саме тому завдання коуча приділити увагу аналізу рішень керівника, а також зв'язку прийнятих рішень і особистого життя, яка майже завжди впливає на повороти всього бізнесу. Бізнес-коучинг вважається ефективним інструментом та найкращою технологією бізнесу за рахунок результативної комунікації між: а) підлеглими і керівниками; б) начальниками та співробітниками; в) керівництвом та конкурентами.

Сьогодні бізнес-коучинг є частиною корпоративної культури в багатьох компаніях, серед яких ІТ-компанія Genesis, Інститут обліку і фінансів (сфера бухгалтерського консалтингу і навчання), МакДональдз (мережа закладів швидкого харчування) та багато інших.

З іншого боку, проблеми з корпоративною культурою можуть зіграти важливу роль у невдачах малого бізнесу. Якщо працівники виконують лише завдання, визначені їх посадовими інструкціями,

замість того, щоб докладати додаткових зусиль у розвиток загальної справи, спостерігатиметься зниження продуктивності та припинення зростання. На жаль, багато підприємців, як правило, ігнорують

розвиток культури в своєму бізнесі, поки не стане надто пізно, щоб зробити необхідні зміни.

Попереджувальні ознаки проблем з корпоративною культурою компанії подані на рис. 1.

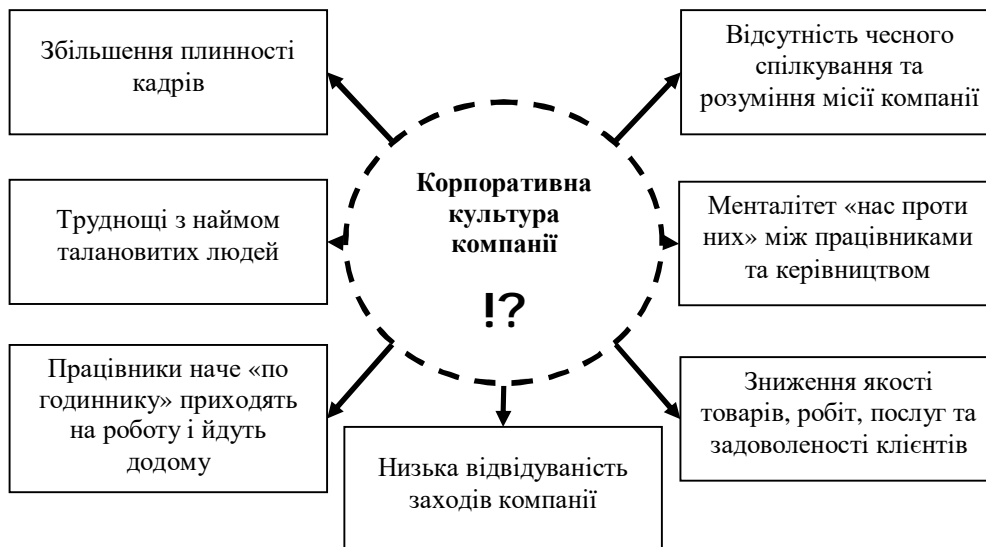


Рис. 1. Основні ознаки виникнення проблем з корпоративною культурою

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Малий бізнес, який демонструє одну або більше з цих попереджувальних ознак, повинен розглянути, чи виникають проблеми з культурою компанії. Якщо так, власник малого бізнесу повинен вжити заходів для поліпшення культури, включаючи підтвердження місії та цілей компанії та встановлення більш відкритих відносин з працівниками.

В аспекті інституціалізації суспільного життя не можна залишити поза увагою змін в корпоративній політиці, які відбуваються сьогодні. Як свідчить проведений нами аналіз вакансій на сайтах пошуку роботи (Rabota.ua, Work.ua, HeadHunter) корпоративна політика сучасних компаній все більше націлюється на розвиток творчого потенціалу працівника: «пом'якшується» дрес код, встановлюється більш вільний графік роботи, змінюються підходи до оцінки та мотивації роботи працівників. Перш за все, це стосується компаній, розвиток яких пов'язаний із впровадженням інновацій (ІТ-сфера, сфера обслуговування, розваги, навчання). На наш погляд, такі зміни є своєрідною компенсаційною реакцією компанії (шляхом оновлення корпоративної політики) на підвищення стресовості роботи працівників та частоти зміни місця праці в умовах зростаючої ринкової конкуренції та темпів суспільного життя. У зв'язку з високою мобільністю робочої сили, керівники компаній усвідомили роль корпоративної політики в забезпеченні стабільного, націленого на успіх розвитку їх бізнесу.

Як свідчить опитування проведене інтернет виданням «Новое Время», у сучасному світі змін пошук нового місця працевлаштування нерідко розглядається як можливість для професійного зростання. Серед основних причин, які стимулювали замислитися про зміну роботи:

- низька оплата – про це заявило 49 % респондентів;
- відсутність можливості професійно розвиватися – 40 %;
- некомфортна атмосфера в колективі – майже третина респондентів;
- необхідність щось змінити у житті – теж майже третина опитаних.

15% респондентів зазначили, що однією з причин їхнього звільнення було високе навантаження [8].

Безумовно, корпоративна культура має суттєве відношення до другої та третьої із названих вище причин.

Якщо говорити про тих респондентів, котрим вдалося частково або повністю поліпшити умови роботи завдяки зміні роботодавця, то мова йде про наступні складові (рис. 2).

Як бачимо, у 58 % опитаних з'явилася можливість професійно розвиватися; більш цікаві обов'язки на новому місці роботи отримали – 42 %; 39 % респондентів потрапили в колектив з більш комфортною для них атмосферою; у 38 % з'явилася можливість працювати за зручнішим графіком. Більшість із цих переваг має пряме відношення до корпоративної культури компанії / установи / організації.

Узагальнення картини проведеного дослідження, дає змогу побачити логічний зв'язок корпоративної культури і кінцевих результатів діяльності компанії. Чим вищий рівень адаптованості корпоративної культури до сучасних умов особистого і професійного життя працівників, а також вимог конкурентного середовища, тим стабільнішою і більш функціонально ефективною буде команда, і кожен працівник зокрема, що безумовно, відобразиться на результатах діяльності компанії.

Що краще у вашій теперішній роботі?



Рис. 2. Переваги, отримані від зміни місця роботи

Джерело: [8].

Висновки. Проведене дослідження свідчить, що сьогодні корпоративна культура є одним із ключових інструментів досягнення успіху бізнесу в умовах високої мобільності робочої сили, ринкової конкуренції, швидких темпів суспільного розвитку та зміни неформальних інститутів у головах людей – звичок, цінностей, ментальності. Корпоративна культура не лише може змінюватися, але й потребує змін адекватних змінам зовнішнього середовища, якщо компанія хоче досягти успіху чи утримувати лідируючі позиції в своїй галузі.

В епоху інновацій та підвищення важливості творчого розвитку працівника як особистості корпоративна політика виступає інструментом забезпечення комфортних умов праці (в першу чергу, це стосується сфери взаємовідносин між працівниками, керівництвом, клієнтами), а відтак втрачає історичний формалізм: відхід від «традиційного» дрес коду, графіка роботи, методів навчання і роботи. В той же час, виникають нові компоненти корпоративної політики компанії, пов'язані з створенням безпечних умов праці для усіх людей, незалежно від статі, боротьбою із гендерною сегрегацією під час працевлаштування та викоріненням сексизму на роботі.

Перспективами подальших досліджень є необхідність вивчення недоліків в управлінні корпоративною культурою, що мають місце в практиці сучасних компаній.

4 Список використаних джерел

1. Апостолок 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.
2. Банкротство Enron, или История приписок / TRUST.UA, 22-01-2013. URL: <http://www.trust.ua/news/74620-bankrotstvo-Enron-ili-istoriya-pripisok.html>
3. Біляк Ю. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Агросвіт*. 2014. № 10. С. 39-43.
4. Замлинський В. А., Варічева Р. В. Вирішення проблем міжособистісних відносин в організації бухгалтерського обліку задля попередження шахрайств і посилення економічної безпеки підприємства. *Облік і фінанси*. 2017. № 4(78). С. 13-19.
5. Максютя В. В. Корпоративна культура як основа підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібної торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 6. С. 56-60.
6. Мосійчук І. В., Самаріна К. А. Корпоративна культура організації як елемент системи мотивації персоналу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_10
7. Печенка О. І., Величко К. Ю., Боюнець Ю. О. Корпоративна культура як інструмент конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(2). С. 188-194.

8. Що змінює зміна місця роботи / Новое Время, 16 травня 2018. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-zminjuje-zmina-mistsja-roboti-2470027.html>

9. Barrier M. Building a Healthy Company Culture. *Nation's Business*. Washington, September 1997. Volume 85, Issue 9, Pages 57-59.

10. Gorton Gary B., Zentefis Alexander K. Social Progress and Corporate Culture. *NBER Working Papers 25484*. 2019. National Bureau of Economic Research, Inc. URL: <https://www.nber.org/papers/w25484.pdf>

11. McGarvey Robert J. Culture Clash. *Entrepreneur*. November 1997. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/14818>

12. O'Malley J. How to Create a Winning Corporate Culture. *Birmingham Business Journal*. 11 August 2000. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/small/Co-Di/Corporate-Culture.html>

13. Szczepańska-Woszczyna K. Strategy, Corporate Culture, Structure and Operational Processes as the Context for the Innovativeness of an Organization. *Foundations of Management, Sciendo*, 2018. vol.10(1), pp. 1-12, March.

14. Zamlinskyi V., Teliukh K. The effect of diagnostics of corporate culture on the optimization of management efficiency. *Actual scientific research: Collection of scientific articles*. Editoria di Modena, Rome, Italy. 2018. pp. 170-174.

4 References

1. Apostoliuk, O. (2016). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti [Corporate culture as an instrument of effective management of the enterprise in increasing its competitiveness]. *Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, (2), 68-73.

2. Bankrotstvo Enron, ili istoriya pripisok [Enron Bankruptcy, or History of Scripts]. (22-01-2013). TRUST.UA. Retrieved from <http://www.trust.ua/news/74620-bankrotstvo-Enron-ili-istoriya-pripisok.html>

3. Biliak, Yu. V. (2014). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho upravlinnia personalom [Corporate culture as an instrument of effective personnel management]. *Ahrosvit*, (10), 39-43.

4. Zamlinskyi, V. A. & Varicheva, R. V. (2017). Vyrishennia problem mizhosobystisnykh vidnosyn v orhanizatsii bukhhalterskoho obliku zadlia poperedzhennia shakhraistv i posylennia ekonomichnoi

bezpeky pidpryemstva [Solution of the problems of interpersonal relations in the accounting organization process to prevent fraud and strengthening of enterprise's economic safety]. *Oblik i finansy*, 4(78), 13-19.

5. Maksiuta, V. V. (2013). Korporatyvna kultura yak osnova pidvyshchennia produktyvnosti pratsi na pidpryemstvakh rozdribnoi torhivli [Corporate culture as a basis for increasing productivity at retail enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*, (6), 56-60.

6. Mosiichuk, I. V. & Samarina, K. A. (2017). Korporatyvna kultura orhanizatsii yak element systemy motyvatsii personalu [Corporate culture of the organization as an element of the personnel motivation system]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seria: Ekonomichni nauky*, (2). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_10

7. Pechenka, O. I., Velychko, K. Yu., Boiunets, Yu. O. (2012). Korporatyvna kultura yak instrument konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpryemstv [Corporate culture as an instrument of competitiveness of domestic enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 1(2), 188-194.

8. Novoe Vremia. (16 May 2018). Shcho zminiue zmina mistsia roboty [What changes the place of work change]. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-zminjuje-zmina-mistsja-roboti-2470027.html>

9. Barrier, M. (September 1997). Building a Healthy Company Culture. *Nation's Business*, Vol. 85, (9), 57-59.

10. Gorton, Gary B. & Zentefis, Alexander K. (2019). Social Progress and Corporate Culture. *NBER Working Papers 25484*, National Bureau of Economic Research, Inc. Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w25484.pdf>

11. McGarvey, Robert J. (November 1997). Culture Clash. *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/14818>

12. O'Malley, J. (11 August 2000). How to Create a Winning Corporate Culture. *Birmingham Business Journal*. Retrieved from <https://www.referenceforbusiness.com/small/Co-Di/Corporate-Culture.html>

13. Szczepańska-Woszczyna, K. (2018). Strategy, Corporate Culture, Structure and Operational Processes as the Context for the Innovativeness of an Organization. *Foundations of Management, Sciendo*, 10(1) March, 1-12.

14. Zamlinskyi, V. & Teliukh, K. (2018). The effect of diagnostics of corporate culture on the optimization of management efficiency In *Actual scientific research: Collection of scientific articles* (pp. 170-174). Italy, Rome: Editoria di Modena.