

## ФАКТОРИ, ЩО ФОРМУЮТЬ КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ

*Анотація.* У статті розглядаються фактори, що формують корпоративну культуру, проведено аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на корпоративну культуру.

*Ключові слова:* корпоративна культура, національна культура, внутрішня політика, глобалізація, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

*Summary.* The article examines the factors that shape corporate culture, the analysis of external and internal factors influencing the corporate culture.

*Key words:* corporate culture, national culture, domestic policy, globalization, internal environment, external environment.

**Постановка проблеми.** В умовах посилення конкуренції та підвищення ефективності ведення підприємницької діяльності спостерігається зростання зацікавленості менеджерів до корпоративної культури та основних чинників, що здатні здійснювати вплив на неї. Керівникам доцільно згрупувати чинники впливу та окреслити певне коло показників, що дозволить визначити силу їхнього впливу на підприємства, а також дозволить встановити готовність підприємства до протидії, адаптації або врахування чинників впливу.

Доцільність вивчення впливу факторів на формування корпоративної культури зумовлена тим, що, по-перше, сукупність факторів дає змогу краще зрозуміти саму суть корпоративної культури, оскільки її структура підвладна дії факторів; по-друге, фактори яскраво засвідчують сприятливі та несприятливі тенденції, пов'язані із майбутніми станами культури, що важливе з огляду можливостей моделювання та побудови стратегії розвитку; по-третє, знаючи дію та напрямок впливу факторів, можна ефективно використовувати корпоративну культуру як внутрішнє джерело розвитку та зовнішньої адаптації до змін.

Необхідність проведення такого аналізу пояснюється тим, що відсутність обліку сили і характеру дії основних факторів може призвести до неефективності заходів з оцінки корпоративної культури. Аналіз системи управління персоналом — в першу чергу аналіз існуючої системи управління персоналом: вивчення регламентів з управління персоналом, а отже їх відповідність

стратегічним цілям і завданням, їх застосованість і результативність.

Оцінка структури зовнішньої ідентифікації (фірмовий стиль) — аналіз застосування і впізнання корпоративного стилю при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Оцінка існуючої внутрішньої корпоративної культури — аналіз існуючої внутрішньої корпоративної культури як всередині підприємства, так і при взаємодії з клієнтами.

Кожному типу підприємств притаманні особливі, властиві тільки для нього цінності, стиль ведення бізнесу, філософія, принципи, правила і норми поведінки. Це елементи корпоративної культури, а отже, корпоративна культура на кожному підприємстві матиме свої, властиві лише йому особливості. Однак існують і ключові фактори, що можуть істотно змінювати стан корпоративної культури. Розглянемо деякі з них з метою визначення міри їхнього впливу на рівень корпоративної культури.

**Аналіз останніх досліджень.** А. Е. Воронкова [1, с. 162], О. І. Бала [2, с. 87], І. В. Мажура розділяють фактори, що впливають на корпоративну культуру, на чинники внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, чинники, що сприяють розвитку культури та стримують її розвиток. Проте вказані автори розглядають лише значення цих чинників для культури підприємства.

На відміну від них Е. А. Ларичева до зовнішніх факторів відносить такі системи: сім'ї, освіти, економіки, політики, релігії, соціалізації, здоров'я та відпочинку. До внутрішніх, відповід-

© Л. І. Міхов, О. С. Петков, 2016

### *Бібліографія ДСТУ:*

Міхов Л. І. Фактори, що формують корпоративну культуру / Л. І. Міхов, О. С. Петков // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2016.. — №1 (33). — С. 69–74.

### *References (APA):*

Mikhov, L. & Pietkov, O. (2016). Faktory, shcho formuiut korporatyvnu kulturu [Factor shaping corporate culture]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 1(33), 69–74 (in Ukr.).

но, належать стиль управління і способи контролю, мотивація, інформованість, інновації, естетичність, спосіб зв'язку, рівень кадрової політики та лояльність працівників організації, умови праці, імідж, рівень централізації і організаційна структура, інтернаціональність [3, с. 26]. Безумовно, ці фактори здійснюють вплив на корпоративну культуру. Так, наприклад, буде важко оцінити систему сім'ї працівників або економічну чи політичну системи. Тобто такий поділ факторів є дуже узагальненим, і керівництву буде важко оцінити і складно розмежувати вплив кожного з них на рівень корпоративної культури.

Зауважимо, що формування корпоративної культури залежить від середовища, в якому працює підприємство, та від внутрішніх чинників. В. Г. Смирнова, Б. З. Мільнер, Г. Р. Латфуллин, В. Г. Антонов до внутрішніх факторів відносять місію та цілі діяльності підприємства, її стратегію, характер і зміст роботи, кваліфікацію, загальний рівень розвитку працівників, особистість керівника. Проте цей перелік є значно ширшим і доцільно буде розглянути всі внутрішні складові, що здійснюють вплив на корпоративну культуру з метою оцінювання рівня корпоративної культури. На відміну від наведених, до зовнішніх факторів відносять ділових партнерів, конкурентів, органи державної влади, систему законодавства, громадські організації, економічні відносини у державі, міжнародні відносини, науково-технічний прогрес та ін. [4, с. 34]. Вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників є дуже вагомим. Особливості впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру розкриваються у працях науковців О. С. Віханського, В. Н. Гончарова, Г. Р. Копець [5, с. 235], що займаються вивченням проблем корпоративного управління, а також їх вплив оцінюється рейтинговими агентствами, тому недоцільно розглядати їх у роботі в контексті впливу на показники діяльності та корпоративну культуру.

**Мета дослідження** — визначення факторів впливу на корпоративну культуру та виявлення основних напрямів розвитку корпоративної культури, елементів механізму її формування.

**Основні результати дослідження.** Вплив факторів на формування корпоративної культури автори досліджують переважно з якісної точки зору. Дослідження, проведені нами, свідчать про нерозвиненість і навіть відсутність кількісних методів вимірювання міри впливу факторів корпоративної культури на її розвиток. Тому, з метою визначення кількісного впливу корпоративної культури на економічні показники діяльності, доцільно визначити міру впливу факторів, що визначають стан корпоративної культури.

Загалом, потрібно враховувати прямий і непрямий вплив методів та інструментів господарського комплексу на різних рівнях середовища

розвитку бізнесу. Важливим аспектом дослідження проблеми розвитку і безпосередньо кристалізації концептуальних підходів щодо формування унікальної корпоративної культури є визначення адекватного сприйняття факторів і умов розвитку.

Серед основних факторів зовнішнього середовища виокремлюються такі: національна культура і менталітет; внутрішня політична, економічна ситуація, соціальна ситуація; міжнародна ситуація (економічна, соціальна, політична); законодавчі акти (національні, міжнародні), науково-технічний прогрес; ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути); конкуренти; акціонери і власники; інвестори.

На нашу думку, серед факторів особлива роль у формуванні корпоративної культури належить групі факторів зовнішнього середовища (глобалізація, політичний фактор, економічні процеси, конкуренти, інноваційні процеси та інтелектуалізація праці, система законодавства тощо) і внутрішнього середовища (стадія життєвого циклу підприємства, психологічна готовність до змін, структура потреб персоналу, система менеджменту, ціннісна регуляція поведінки людини, традиції, лідери, міфи, історія підприємства тощо).

Зовнішнє середовище охоплює ті сили та інституції, з якими доводиться стикатися в процесі функціонування на ринку. Тобто поняття зовнішнього середовища містить все, що знаходиться за межами підприємства, але стосується всіх сфер його діяльності і може впливати на їх розвиток чи згорання. Отже, фактори зовнішнього середовища впливають на побудову корпоративної культури як об'єктивні стимулятори до дії або як гальмівні сили для розвитку культури.

Глобалізаційні процеси, як об'єктивне явище, розпочалися в 70-х роках минулого століття і активно поширюються на всі сфери та напрямки життєдіяльності суспільства, охоплюючи всі держави з різним рівнем розвитку та ідеологією. Якщо розглядати глобалізацію як сукупність взаємопов'язаних процесів загальнопланетарного масштабу, кожному із яких притаманні механізми саморегуляції, то для корпоративної культури важливими є наслідки впливу глобалізаційних процесів на формування корпоративної культури, тобто яких переваг або негараздів слід очікувати від глобалізації сьогодні.

Процеси глобалізації найчіткіше проявляються через економічний чинник. І тут варто погодитися з думкою, що «матеріальним об'єктом глобалізаційного впливу нині є прискорювана інтернаціоналізація фінансово-господарських процесів, що відбувається у планетарному масштабі» [6, с. 44].

Глобалізація значно загострює міжнародну конкуренцію і навряд чи вітчизняні підприємства зі своєю невисокою інноваційною спроможністю

зможуть гідно конкурувати на світовому ринку без значних інвестицій. Перебуваючи зараз в умовах фінансового дефіциту, їм доведеться шукати оптимальні схеми та механізми підвищення своєї конкурентоспроможності та інноваційної привабливості. За таких умов вихід на міжнародний ринок буде можливим завдяки створенню різних альянсів, інтегрованих структур, об'єднаних шляхом злиття чи поглинання або іншими способами. Таким чином, наслідком глобалізації є створення транснаціональних корпорацій та формування нової культури у взаємовідносинах структурних підрозділів корпорації, а саме — інтеркультури.

Транснаціональні корпорації функціонують на основі Кодексу поведінки ТНК, запропонованого вперше в документах ООН 1974 р., який регулює відносини учасників цього утворення. Незважаючи на значні відмінності економістів, міжнародників, юристів у поглядах на термінологію щодо ТНК, можна виокремити ті важливі ознаки, які впливатимуть на формування корпоративної культури. Серед них «вихід підприємства за межі однієї держави; притаманність діяльності комерційного характеру; взаємозалежність діяльності підприємств, належність юридичних осіб до різних держав, способи залежності учасників групи, наприклад, щодо особливої системи прийняття рішень».

В умовах глобалізації зміниться як змістове, так і процесуальне наповнення корпоративної культури, але найважливіше те, що в період глобалізації повинні істотно змінитися принципи формування корпоративної культури. Такими принципами мають бути: взаємодовіра і взаємоповага; пріоритет загальнолюдських цінностей; соціально-гуманістична солідарність; висока відповідальність; екологічність (екологічне самообмеження споживацької психології).

Якщо корпоративна культура ґрунтуватиметься на перелічених вище принципах і шануватиме національні модуси господарської поведінки, то вітчизняні підприємства зможуть гідно прийняти глобалізаційні виклики, запозичивши усі кращі надбання людства і не потрапивши під псевдоцінності.

Глобалізаційний фактор необхідно розглядати в контексті іншого фактора — національного господарського менталітету, але не в плані опозиційності, а гармонізації, узгодження, зрівноваження локального і загального. Це завдання лежить як в теоретичній, так і практичній площині, і від його вирішення залежить не тільки адаптивність вітчизняних підприємств до викликів сьогодення, але й їхня потенційна спроможність управляти цими викликами, вибираючи не запозичувальну, а випереджувальну стратегію свого розвитку. У випадку запозичення культурних традицій та їх адаптації до національного ґрунту, на думку науковців, треба дотримуватися таких умов:

— запозичувані ідеї мають бути безболісно прийнятими найширшими верствами населення країни;

— інновації треба «подати» як такі, що цілком органічно продовжують і поліпшують віками усталені національні традиції;

— почерговість впровадження запозичених новацій у власну систему, темпи його визначаються мірою сплетіння нових форм організації в мережу закорінених у національній свідомості цінностей.

Глобалізаційні процеси дуже часто мають політичне забарвлення, тому політичний фактор також є важливим при формуванні корпоративної культури, але сила його впливу більше простежується на рівні кожної окремої держави, де він трансформується в ідеологічну площину.

Політичний фактор проявляється через політичну культуру, це важливий чинник суспільства, який формується відповідно до існуючих соціально-економічних відносин кожної країни. У цьому контексті важливе значення для створення корпоративної культури має політичний курс держави, який може орієнтувати вітчизняні підприємства на інноваційний курс розвитку, забезпечуючи на рівні держави відповідну фінансову допомогу.

Від державної політики також дуже залежить інноваційна привабливість наших підприємств, їхній позитивний (чи негативний) імідж в очах світової спільноти та можливість проводити соціально-орієнтовану політику, про яку так часто сьогодні говорять політики на всіх рівнях. Якщо буде політична воля саме на реалізацію такого курсу, то його сприйняття суспільством трансформуватиме світогляд працівників у напрямку впровадження кращих міжнародних стандартів ведення справ, широкомасштабних інновацій у сфері стандартизації й сертифікації продукції, дотримання екологічних правил та розвитку нових культурних принципів господарювання і взаємодії суб'єктів міжнародного ринку.

За відсутності політичної волі на процеси гуманізації суспільства і посилення культурологічних тенденцій будуть продовжуватися паразитичні тенденції й нарощуватися симптоми деградації нації.

Корпоративна культура — це нематеріальний актив, який сприяє одержанню прибутку і зростанню додаткової ринкової вартості. Прибуток є метою діяльності будь-якого підприємства незалежно від розміру і форми власності. На досягнення цієї головної мети спрямовані всі дії керівництва. Всі заходи мають бути економічно виправданими та сприяти одержанню прибутку. Таким чином, корпоративна культура є інструмент підвищення ефективності роботи підприємства, тому головними чинниками, що забезпечують таку діяльність, є зростання про-

дуктивності праці та посилення конкурентних позицій.

Міцна корпоративна культура проявляється у внутрішньому середовищі через продуктивність праці. Зростання продуктивності праці досягається, по-перше, кращим матеріальним забезпеченням виробництва, а по-друге, за рахунок мотивації співробітників у найкращому виконанні своєї роботи. У зовнішньому середовищі формою прояву корпоративної культури є посилення конкурентних позицій.

Вплив внутрішніх чинників залежить безпосередньо від учасників підприємницької діяльності. Ретельні дослідження внутрішніх чинників за ознакою характеру впливу на корпоративну культуру дозволить оптимізувати способи впливу цих факторів на рівень корпоративної культури та економічні показники діяльності.

Найбільш впливовими чинниками розвитку корпоративної культури [7, с. 239] визначено такі: мотивація персоналу та взаємозв'язок інтересів працівників з інтересами підприємства — як спосіб підвищення зацікавленості не тільки у розвитку власної кар'єри, а й підприємства. Наступним вагомим чинником є рівень кваліфікації — як основа сприйняття, обробки і розвитку інформації і знань, основа розвитку не тільки власних можливостей, а й в підсумку конкурентоспроможності. Також важливим чинником є ступінь інноваційності технологій, що використовуються, та рівень їхньої конкурентоспроможності. Така група чинників, як стосунки із зацікавленими групами і діяльність засновників розглядається не тільки як стилі і способи управління, а й як дії, спрямовані на розвиток персоналу.

Серед основних факторів внутрішнього середовища, що впливають на культуру, можна виокремити такі: особистість творця (засновника); часовий період існування на ринку (стадія життєвого циклу); розміри і сфера діяльності, рівень освіти і кваліфікації працівників; наявні ресурси; використовувані технології.

Фактори внутрішнього середовища формують корпоративну культуру із середини підприємства, тому їм властива певною мірою суб'єктивність впливу. Так, окремою групою виділяємо ще один фактор — національний менталітет, який є фактором подвійної природи, тому його слід віднести до особливої групи факторів.

Особливістю факторів внутрішнього середовища є їх безпосередня залежність від дій адміністрації і здійснюваної нею політики. При цьому необхідно враховувати той факт, що в процесі управління різними функціональними сферами формування корпоративної культури, дії керівників щодо різних факторів внутрішнього середовища повинні бути різними. З цією метою доцільно виокремити характер впливу факторів внутріш-

нього середовища на формування його корпоративної культури.

Серед всієї сукупності чинників доцільно сфокусувати увагу на таких, що мають найбільший вплив на корпоративну культуру: мотивація персоналу, особа засновника, система менеджменту, умови праці, комунікації, контакти, морально-психологічний клімат.

Внутрішнє середовище корпоративної культури багато в чому залежить від її нематеріальної та матеріальної основи, першу з яких формують представники управлінського і виробничого персоналу, прояв якої виражається в системі взаємовідносин, що склалися між ними по вертикалі та горизонталі, з урахуванням їх цілей, інтересів, професійних знань, умінь і навичок, що є частиною персональної культури працівників, а також управлінської культури як культури наступного ступеню в ієрархічній системі бізнес-культур. Особлива роль при цьому відводиться нематеріальній мотивації праці, її ефективності, а також аналізу рівня відповідності інтересів працівників поставленим перед ними цілям і завданням, місії, його прихильності справі, відданості підприємству в цілому.

Матеріальний бік внутрішнього середовища корпоративної культури залежить від розвитку засобів і предметів праці, тобто від рівня оснащення робочого місця персоналу, забезпечення комфортності та безпеки праці, інших необхідних умов для якісного виконання працівниками своїх обов'язків з найменшими втратами часу і витрат праці. Цьому сприяє створення системи соціального забезпечення (надання можливостей для короткочасного відпочинку з метою рекреації, наявність кімнат для релаксації, відновлення сил та психоемоційного стану працівника, басейнів, ігрових майданчиків, спортивних залів, дитячих ігрових кімнат або дитячих садків і т. д.), а також системи матеріального заохочення за результатами трудової діяльності.

Основоположними умовами внутрішнього середовища, що враховуються при формуванні корпоративної культури, на нашу думку, є персональні якості та потенціал працівників (вроджені і набуті, у т. ч. професійні), істотні відмінності їх персональних культур. У зв'язку з цим роль працівників управлінського персоналу зростає удвічі.

По-перше, для вирішення проблем «поєднання» і згуртування працівників з різнобічними культурними характеристиками топ-менеджеру необхідно виробити низку певних механізмів, спрямованих на оптимізацію системи взаємин між співробітниками, зниження рівня напруженості соціальних ситуацій, запобігання виникнення міжособистісних і міжгрупових конфліктів, розвиток рівня соціальної відповідальності та соціального партнерства.

По-друге, підтримка керівником сформованої системи взаємовідносин, так званим «цементом» яких виступає «корпоративна культура», шляхом демонстрації ефективної персональної культури на особистому прикладі, що базується на принципах самоорганізації, саморозвитку і самоконтролю. При цьому лідерські якості та переважний стиль управління формального керівника надають певний вплив на формування та розвиток корпоративної культури.

Формування, розвиток та управління корпоративною культурою є одними із основних завдань керівника. Корпоративна культура залежить від таких якостей менеджера: стиль керівництва, відповідальність, вимогливість, уміння слухати працівників, цілеспрямованість, відкритість у спілкуванні, контроль, сприяння кар'єрному росту працівників та підтримання працівників; основні вимоги до поведінки працівників; активна чи пасивна участь керівників у діяльності; залежність між особистими цілями і цілями підприємства та їх чіткість; особиста участь керівників у розвитку норм корпоративної культури; підбір найбільш ефективних інструментів розвитку корпоративної культури; мотивування керівниками успішних співробітників; забезпечення відповідного рівня оплати праці; урахування цінностей власників підприємства та цінності працівників, установлення на їх основі мети існування підприємства і місії; можливість встановлення пріоритетних цінностей працівниками; пріоритет цінностей у забезпеченні поведінки працівників; етичні цінності працівників, наявність етичних норм, етичні відносини працівників всередині підприємства, та етичні відносини працівників підприємства із зовнішнім середовищем; відносини власників із акціонерами, іншими власниками, державними органами влади, партнерами тощо.

Також важливим є наявність кодексу корпоративної поведінки, правил і норм поведінки, трудової дисципліни та загалом документів, що визначають основні засади корпоративної культури; встановлення відповідальності за недотримання цих правил; забезпечення працівників умовами, що сприяють їх інтелектуальному розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, забезпечення об'єктами інтелектуальної інфраструктури, підбір персоналу, інноваційний розвиток); наявність необхідного технічного укомплектування робочого місця, забезпечення побутових цілей, постійне покращення умов праці (забезпечення сучасними технічними засобами); найменування підприємства, формування логотипу та торгового знаку, емблеми, гасла, місії, створення образу фірми (історія організації, її герої, міфи, легенди, традиції та ритуали, фірмовий стиль одягу); корпо-

ративна символіка (форма, одяг, буклети, ручки, брошури, календарики та ін.), створення торгових марок, брендів.

Вирішальну роль в ефективності діяльності підприємств має її потенціал: людський капітал та його доля в структурі капіталу, інноваційність технологій, змога інвестування, імідж суб'єкта господарювання, діяльність засновників, якість менеджменту, зовнішні прояви корпоративної культури та ціннісні фактори.

Наведені чинники зовнішнього і внутрішнього середовища мають сукупний вплив на діяльність і корпоративну культуру. Наявність способів передбачення і часу впливу різних чинників допоможе своєчасно приймати управлінські рішення у сфері адаптації або зміни корпоративної культури або її окремих компонентів.

Після встановлення основних зовнішніх чинників впливу визначають характер необхідної інформації, джерела її отримання, методи збору та обробки. Завершальний етап аналізу чинників при формуванні корпоративної культури містить узагальнення й формулювання висновків. Для встановлення самих чинників впливу, а також ранжування важливості впливу чинників необхідно розробити певну послідовність дій, процедуру встановлення чинників впливу на корпоративну культуру.

Кожен з перелічених чинників безпосередньо або опосередковано впливає на механізми формування та розвитку корпоративної культури, взаємодіючи між собою. Головним завданням керівника на будь-якому етапі функціонування є необхідність правильного виявлення ключових факторів, оцінки ступеня їхнього впливу і розробки комплексу заходів, спрямованих на облік цього впливу в практичній діяльності.

Сукупність факторів можемо розглядати і оцінювати відокремлено, хоч в реальному житті не має чіткої межі між їхньою дією. Важливо вивчати їхній вплив під кутом зору прогресу і регресу як інтегровану властивість реальних процесів, що полягають у висхідному русі від нижчого до вищого рівня або в зворотному напрямку.

При розгляді системи факторів слід дотримуватися таких вимог: по-перше, враховувати багатоаспектність трактування самого поняття культури, її діяльнісний і філософський підходи, вплив факторів розглядати комплексно і в розрізі всіх можливих аспектів; по-друге, вибирати якісні ознаки при систематизації факторів, враховуючи зовнішні та внутрішні пласти культури; по-третє, класифікацію факторів використовувати не тільки для оцінювання тенденцій розвитку корпоративної культури, але й для формування способів регуляції культурних сценаріїв діяльності персоналу; по-четверте, пам'ятати про вічне правило — дискусійність з'ясування істини, тому в сучасній

методології дотримуватися плюралізму наукових підходів та методів.

У системі факторів доцільно виокремлювати ті, які впливають на структуру, і ті, які націлені на процеси, узгоджуючи динаміку і статистику формування корпоративної культури.

**Висновки.** Отже, як бачимо, існує багато точок зору щодо визначення факторів впливу на корпоративну культуру. Тому, з метою комплексного аналізу, також доцільно узагальнити фактори корпоративної культури ще за ознакою — характер впливу на корпоративну культуру.

Таким чином, встановлені групи чинників та напрями їхнього впливу дозволяють виявити основні напрями розвитку корпоративної культури, елементи механізму її формування, оцінки стану. Такі напрями оцінки ґрунтуються, по-перше, на обраних чинниках впливу, по-друге, на визначених за групами індикаторів впливу. Оцінка чинників впливу дозволить встановити стійкість корпоративної культури до змін, а дослідження індикаторів впливу на корпоративну культуру за її сферами дозволить встановити її стан.

### Література

1. Воронкова А. Э. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе / А. Э. Воронкова, Э. Н. Корнев // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 3. — С. 158–198.
2. Бала О. І. Екстеріоризація корпоративної культури підприємств: символи і образи / О. І. Бала // Вісник Національного університету Водного господарства та природокористування «Проблеми раціонального використання соціально-економічного і природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика і інвестиції». — 2006. — № 2. — С. 5–12.
3. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мо-

тивацію персоналу / Д. С. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 2. — С. 154–158.

4. Гончаров В. М. Формування організаційної культури підприємств : монографія / В. М. Гончаров, О. Ю. Родіонова. — Луганськ : Ноулідж, 2011. — 241 с.
5. Корпоративна культура [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str015.html>.
6. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции / И. А. Храброва. — М. : Альпина, 2005. — 198 с.
7. Петров П. Ю. Модель формування соціальної політики / П. Ю. Петров // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — Луганськ : СНУ ім. В. Даля. — 2007. — № 7. — С. 139–143.

### References

1. Voronkova, A. & Korenev, E. (2004). Sistema faktorov, opredelajushhiih sostojanie korporativnogo upravlenijav akcionernom obshhestve [The System of factors determining the level of corporate control of the joint-stock company]. *Actual problems economy*, 3, 158–198. (in Ukr.).
2. Bala, O. (2006). Eksteriorizatsiia korporativnoi kultury pidpriemstv: symvoly i obrazy [Externalization of corporate culture of the company: symbols and images]. *Problemy ratsionalnoho vykorystannia sotsialno-ekonomichnoho i pryrodno-resursnoho potentsialu rehionu: finansova polityka i investytzii*, 2, 5–12. (in Ukr.).
3. Lifintsev, D. (2006). Vplyv korporativnoi kultury na motyvatsiiu personalu [The impact of corporate culture on staff motivation]. *Actual problems of economy*, 2, 154–158. (in Ukr.).
4. Honcharov, V. & Rodionov, O. (2011). *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv* [The formation of the organizational culture of the company: monograph]. Lugansk: Noulidzh.
5. Corporate culture. Retrieved from <http://www.management.com.ua/strategy/str015.html>.
6. Khrabrov, I. A. (2005). *Korporativnoe upravlenie: voprosy integracii* [The corporate Management: questions of integration]. Moskva: Alpina (in Rus.).
7. Petrov, P. Y. (2007). Model formuvannia sotsialnoi polityky. [The model of forming social policy]. *Visnyk of East Ukrainian National University im. V. Dallya*, 7, 39–143. (in Ukr.).