

Смолич Д.В. к.е.н., ст.викл.
Літковець Т.Л. студентка
Луцький національний технічний університет

Розвиток корпоративної культури як запорука ефективної діяльності підприємства

У статті розглянуто роль корпоративної культури у діяльності підприємства. Визначено сутність поняття культура загалом, а також виокремлено поняття корпоративної культури. Представлена класифікація факторів впливу на корпоративну культуру, досліджено етапи її формування, а також детально розглянуто фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Виокремлено механізми зміни корпоративної культури на тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства. Запропоновано модель розробки і формування корпоративної культури на підприємстві.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, механізми зміни корпоративної культури, моделі корпоративної культури.

Smolych D. PhD in Economics, senior lecturer
Litkovets T. student
Lutsk national technical university

The development of corporate culture as the guarantee of efficient operation of the enterprise

In the article the role of corporate culture in the enterprise's activity is considered. The essence of cultural concept in general, and singled out the concept of corporate culture is determined. The classification of factors influencing the corporate culture is presented, the stages of its formation and detail the factors external and internal environment are studied. The mechanisms of corporate culture change at some stage of the company's life cycle are singled out. The model of corporate culture development and formation in the company is proposed.

Key words: culture, corporate culture, mechanisms of corporate culture change, model of corporate culture.

Смолич Д.В. к.е.н., ст. преп.
Литковец Т.Л. студентка
Луцкий национальный технический университет

Развитие корпоративной культуры как залог эффективной деятельности предприятия

В статье рассмотрена роль корпоративной культуры в деятельности предприятия. Определена сущность понятия культура в целом, а также выделены понятия корпоративной культуры. Представлена классификация факторов влияния на корпоративную культуру, исследованы этапы ее формирования, а также подробно рассмотрены факторы внешней и внутренней среды. Выделены механизмы изменения корпоративной культуры на той или иной стадии жизненного цикла предприятия. Предложена модель разработки и формирования корпоративной культуры на предприятии.

Ключевые слова: культура, корпоративная культура, механизмы изменения корпоративной культуры, модели корпоративной культуры.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Поняття «корпоративна культура» відносно нове і є наразі малодослідженим як вітчизняними так і закордонними науковцями. Корпоративна культура – це в основному невидима частина організації. Проте, це не применшує її впливу на працівників компанії, але ускладнює аналіз та управління нею. Деякі принципи корпоративної культури можуть бути задокументовані, але загалом вона може існувати без будь-яких письмових правил. Саме тому, доцільним є визначити, що впливає на розвиток корпоративної культури організації та скласти модель ефективного її розвитку, що дало б змогу застосовувати їх на практиці в подальшому.

Аналіз останніх досліджень у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми корпоративної культури досліджувалися у працях Дмитренка Г.А., Колеснікова Г.С., Єгоришина А.П. та інших. Крім того, проблеми корпоративної культури досліджувались М. Месконом, Г.Морганом, Е. Брауном, Є. Шейном та іншими вітчизняними та зарубіжними науковцями. Поряд з тим, актуальною залишається проблематика формування унікальних моделей корпоративної культури, які могли б бути застосовані на українських підприємствах.

Цілі статті. Метою дослідження є аналіз розвитку корпоративної культури та чинників, які на нього впливають. Створення моделі ефективною корпоративної культури характерної для українського підприємництва та можливість її подальшого застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Питанню

корпоративної культури в наш час приділяють увагу все більше теоретиків і практиків, що обумовило вибір тематики нашого дослідження. Розкриття сутності корпоративної культури повинно базуватись на визначенні поняття «культура».

Уявлення про культуру відображали в своїх працях античні мислителі Цицерон, Вергілій, Сенека, учені Середньовіччя, такі як, Аврелій Августин, мислителі європейського Відродження - Ф. Петрарка, М. Монтень, філософи Нового часу - Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Дж. Б. Віко. Величезний вклад до систематизації обґрунтування загальної теорії культури внесли такі учені, як Ф. Гегель, О. Шпенглер, З. Фрейд, Л. Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхон і багато інших [14].

Як зазначено в словнику, "культура (лат. cultura - обробка) - соціально прогресивна, творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів опредмечування (створення цінностей, норм, знакових систем і т.д.) та розпредмечування (освоєння культурної спадщини), спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини" [12, с. 59].

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з постеконімічною системою. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Друкера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера і ін., а також вітчизняних - Ю. Д. Красовського, О.С., Віханського, А. І. Наумова, О. Н. Антіпіной, С. Л. Іноземцева, С. А. Красилицікова, А. І. Субетто і ін. розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і корпоративну культуру.

Варто зазначити, що вперше в ХІХ столітті словосполучення «корпоративна культура» була використана у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Мольтке для визначення відносин в офіцерському оточенні [6].

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття "корпоративна культура" як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, можна виокремити п'ять основних підходів для їх систематизації:

- функціональні визначення корпоративної культури описують функції корпоративної культури в організації: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль;

- психологічні визначення корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника;

- описові визначення корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури - вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура;

- історико-генетичні визначення корпоративної культури - автори, що пропонують визначення даного характеру, включають до поняття корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні [3].

Нормативні визначення корпоративної культури - даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації.

Згідно з цим підходом можна систематизувати визначення поняття «корпоративної культури» іноземних та вітчизняних авторів (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «корпоративна культура» вітчизняних та іноземних авторів

Автор	Визначення поняття
1	2
1.Функціональні визначення корпоративної культури	
Г. Морган [10, с. 48]	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) - один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

Продовження табл.1

1	2
Томілов В.В. [15, с. 55]	Корпоративна культура - сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації.
2.Психологічні визначення корпоративної культури	
М. Мескон [9, с. 102]	Корпоративна культура - клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
Є.Шейн [18, с. 82]	Корпоративна культура - сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
Кричевський Р. [7]	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
Одегов П.П., Журавльов П.В. [11]	Корпоративна культура - це сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації.
3.Описові визначення корпоративної культури	
М. Мескон, М. Альберт [9, с. 106]	Корпоративна культура - переважаючі переконання, звичаї і очікування організації.
Карпов А.В. [4, с. 62]	Корпоративна культура - сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації.

1	2
Шекшня С.В. [19, с. 71]	Корпоративна культура - це цінності, стосунки, поведінкові норми, характерні для даної організації.
Історико-генетичні визначення корпоративної культури	
М. Коул [6, с. 88]	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені в спільну діяльність.
Співак В. [13, с. 45]	Корпоративна культура - дуже складне, багатошарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
Усманов Б.Ф. [16, с. 33]	Корпоративна культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
Максименко О.О. [8, с. 69]	Корпоративна культура - стосунки, норми і цінності, стилі поведінки, яка відтворюється між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі і функціонуванні організаційної культури.
Нормативні визначення корпоративної культури	
М. Армстронг [1, с.159]	Корпоративна культура - це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
Уткін Є. [17. с. 202]	Корпоративна культура - система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.
Віханський О.С., Наумов О.І. [2, с. 129]	Корпоративна культура - набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

З даної таблиці можемо зробити висновок, що корпоративна культура - це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Характеризуючи сучасний стан корпоративної культури, можна зробити висновок, що в українських ділових колах досі не існує остаточної думки про її місце та роль у діяльності підприємств. Значна частина ресурсів і часу зосереджується на підвищенні матеріального добробуту, і надто мало уваги приділяється культурному розвитку, що перешкоджає можливості використання такого важливого стратегічного чинника, як високий рівень корпоративної культури.

На основі дослідження особливостей процесу формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, виокремлено та представлено його основні етапи, а саме:

1. Місія та основні цілі підприємства
2. Управлінський досвід керівництва, кваліфікація персоналу, імідж підприємства
3. Принципи та правила корпоративної культури
4. Сенгуляритивність корпоративної культури підприємства

Результати досліджень дозволили виявити, що за кордоном концепція корпоративної культури сформувалася на початку 80-х років ХХ ст. під впливом трьох наукових напрямів – стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки, а також, враховуючи напрацювання таких наук як: етика, естетика, культурологія, психологія, соціологія, управління персоналом, теорія дизайну, валеологія, математична статистика тощо.

Іноземні компанії у своїй програмі формування корпоративної культури головний акцент роблять на таких аспектах, як: працівники, управлінська, екологічна та інноваційна політика, соціальний обов'язок, безпека для покупців, якість продукції, міжнародне співробітництво, національні традиції і т.п.

Для того, щоб запропонувати реальні напрямки формування корпоративної культури та забезпечити ефективний механізм її функціонування, необхідно систематизувати фактори впливу на корпоративну культуру із подальшим дослідженням тенденцій

такого впливу. Задача систематизації факторів формування корпоративної культури вимагає їхньої певної класифікації та виділення серед них тих, які мають пріоритетне значення з огляду цінностей і глибини впливу.

Під факторами впливу розуміємо ті рушійні сили, які впливають на формування корпоративної культури і забезпечують її найбільшу ефективність.

Сукупність факторів можна розглядати відокремлено, проте варто чітко розуміти, що в реальному житті не існує чіткої межі між їх дією. У таблиці 2. наведена класифікація факторів впливу на формування корпоративної культури.

Таблиця 2

Класифікація факторів, які впливають на формування корпоративної культури

Класифікаційна ознака	Фактори впливу
Рівень впливу	Макрорівень, мікрорівень
Середовище	Зовнішнє, внутрішнє
Напрямок впливу	Предметно-практична діяльність Духовно-прикладна Духовно-теоретична
Ступінь важливості	Суттєві, несуттєві
Ступінь поширення	Загальної і локальної дії

Для підприємства в процесі формування і розвитку корпоративної культури важливо враховувати всю множину факторів, і ,по-можливості, визначити ступінь залежності корпоративної культури від них.

Серед перелічених в таблиці 2 факторів особлива роль у формуванні корпоративної культури належить групі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, яка за своєю суттю збігається із факторами, об'єднаними за рівневою ознакою. Фактори зовнішнього середовища впливають на побудову корпоративної культури як об'єктивні стимулятори до дії або як гальмівні сили для розвитку культури. Фактори внутрішнього середовища формують корпоративну культуру із середини підприємства, тому їм властива певною мірою суб'єктивність впливу.

У межах дослідження факторів впливу доцільно розглядати змістову та процесуальну характеристику корпоративної культури, а також наслідки спричинені факторами впливу. Тобто змістова частина це, власне, те що являє собою корпоративна культура, тоді як процесуальна характеризує динамічні процеси формування моделей поведінки, взаємовідносин в межах корпоративної культури, які не є сталими. І, звичайно, варто досліджувати наслідки впливу факторів. Взаємозв'язок впливу факторів та наслідків від їх використання наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Взаємозв'язок копоративної культури, факторів та наслідків їх впливу

Корпоративна культура	Фактори	Сценарії формування на основі їх впливу
Аспекти: зовнішній і внутрішній	Зовнішні та внутрішні	Оптимістичний, песимістичний, стриманий
Види: культура праці, культура виробництва, культура управління, культура корпоративної роботи, особистісна культура	Індивідуальні дії загальної дії Індивідуальні дії	
Характеристика: змістова та процесуальна	Статичної та динамічної дії	

Фактори пронизують всю структуру корпоративної культури, впливають на процеси, пов'язані із її формуванням. Очевидно, що фактори є дуже неоднорідні, а їх вплив на формування корпоративної культури не є сталою величиною. Для узгодження й координування впливу факторів та ефективного використання їх як рушійних сил необхідна класифікація факторів. Пропонуємо до загальноприйнятого поділу факторів на зовнішні й внутрішні

долучити ще інші ознаки класифікації, які розширять картину дослідження корпоративної культури.

Взаємозалежність факторів зовнішнього середовища та їхні багатогранність і динамічність зумовлюють різноплановий вплив на формування корпоративної культури. Саме це спричиняє труднощі методичного характеру, які пов'язані із складністю реального оцінювання ступеня впливу кожного фактору. Систематизовані фактори цієї групи наведені у таблиці 4 [5].

Таблиця 4

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на формування корпоративної культури

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Глобалізація	Внутрішній стан підприємства
Потічний фактор	Стадія життєвого циклу підприємства
Економічні процеси	Структура потреб персоналу
Екологічний стан	Психологічна готовність до змін
Інноваційні процеси та інтелектуалізація праці	Прийнята система менеджменту
Правове поле, система законодавства	Традиції, лідери, історія підприємства

Фактори зовнішнього середовища показують вплив на корпоративну культуру підприємства, опір якому воно практично не може чинити. Внутрішні фактори доповнюють загальну картину залежності корпоративної культури від різних чинників та є більш суб'єктивними, але створюють кращі можливості для маневрування процесом формування корпоративної культури. Серед факторів внутрішнього характеру важливим є життєвий цикл підприємства, від якого залежатиме механізм формування корпоративної культури.

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Управління процесом формування, розвитку й зміни корпоративної культури здійснюється за певними принципами, що постають як орієнтири діяльності, а саме: системності, усвідомлення, стійкості, прогнозування, гармонійності, ресурсного забезпечення.

Усі ці принципи є елементами комплексної системи організації та управління розвитком й зміною корпоративної культури. Вони тісно взаємодіють між собою, що завдяки синергетичному ефекту посилює дію кожного з них.

Синергетичний механізм формування і розвитку корпоративної культури проявляється через встановлення і посилення взаємозв'язку і взаємодії елементів соціально-економічної системи (наприклад, структурних підрозділів організації). У сучасній організації недостатньо знати і уміти виконувати тільки свою, невелику частину цілого виробничого процесу, необхідно працювати над усім процесом, розуміти своє місце в ньому, бачити і знати кінцевий результат і бути зацікавленим у його досягненні.

Однією із сучасних концепцій, орієнтованих на процес, є реінжиніринг. Головна особливість реінжинірингу в тому, що діяльність підприємства організовується навколо цілого, повного процесу. А це вимагає переосмислення, встановлення нових зв'язків і відносин між елементами організації, нової ідеології управління, тобто формування нової корпоративної культури, за рахунок чого підсилюються взаємозв'язки і взаємодія працівників організації, що сприяє досягненню синергетичного ефекту у формуванні і розвитку корпоративної культури в організації.

Процес формування, розвитку й змін корпоративної культури може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації. Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні шляхи їх вирішення.

На стадії формування організації формується її корпоративна культура відповідно до місії й стратегії розвитку

організації. Базові цінності культури будуть закладатися провідними лідерами та керівником організації. Тобто взаємозалежність між базовими цінностями, нормами поведінки, системою взаємовідносин і поколінням менеджерів дуже велика.

На стадії зростання організації, в середині її життєвого циклу, культура поволі урізноманітнюється і менеджерам доводиться вирішувати, які саме елементи культури варто змінювати.

На стадії зрілості та занепаду культура частково набуває дисфункціонального характеру, перестає бути активним потенціалом, тому вимагає змін, що відповідають викликам часу.

Співвідношення стадій життєвого циклу організації і механізму зміни її культури представлено в таблиці 5 [5].

Таблиця 5

Стадії життєвого циклу організації і механізми зміни корпоративної культури

Стадії життєвого циклу організації	Механізми зміни корпоративної культури
1. Створення організації і початок її розвитку	Природна еволюція
	Самозміна за допомогою організаційної терапії
	Управління еволюцією за допомогою носіїв культури
2. Стадія зростання, середина життєвого циклу організації	Зміни завдяки наявності субкультур
	Планові зміни та організаційний розвиток
	Впровадження нових технологій
3. Процвітання та занепад організації	Зміни за допомогою нових лідерів
	Зміни через конфлікти чи поширення міфів
	Повне перетворення
	Переконання вимушене Руйнування і відродження

Пропонуємо детальніше розглянути зміст деяких механізмів зміни корпоративної культури.

Загалом на етапі створення організації і її розвитку зміни носять частковий характер, чітко виділяють сильні і слабкі сторони існуючої культури і розробляють програму заміни тих елементів корпоративної культури, які є слабкою ланкою.

На етапі зростання оцінюються сильні та слабкі сторони цілих субкультур, а лідери виділяють ту, яка найбільше підходить і підлаштовують під неї інших. Крім того створюються паралельні структури, в яких культивуються нові культури паралельно до проекту організаційного розвитку. З метою забезпечення повного усвідомлення персоналом необхідності змінити деякі переконання чи норми поведінки впроваджуються нові технології.

На етапі процвітання та занепаду відбуваються зміни за допомогою нових лідерів організації. В цей період зміни можуть поширюватись через міфи та конфліктні ситуації в організації. Також можливим є переконання шляхом примусу у ситуаціях, коли старі переконання набувають дисфункціонального характеру. Досить радикальним методом є руйнування та відродження. Він є ефективним у випадку економічної скрути організації і необхідності вирішення проблеми її виживання.

Процес формування і розвитку корпоративної культури буде неефективним, якщо відсутнє належне корпоративне і управлінське забезпечення. На зміст корпоративного і управлінського забезпечення процесу формування і розвитку корпоративної культури впливають такі основні чинники: мета, яку ставить перед собою організація, формуючи корпоративну культуру; загальний рівень освіти і кваліфікація працівників; існуюча корпоративна культура; фінансове становище, сфера діяльності, масштаби організації; інші.

Враховуючи вищесказане, ми розробили модель формування ефективної корпоративної культури. Вона передбачає управління та контроль на трьох рівнях, а саме на найнижчому або базовому рівні, на рівні виконання положень та на рівні управління якістю корпоративної культури. Модель формування ефективної корпоративної культури представлено у таблиці 6.

Таблиця 6

Модель формування ефективної корпоративної культури підприємства

Базовий рівень	Рівень виконання положень	Рівень управління якістю
<ul style="list-style-type: none"> - визначення існуючих морально- етичних і культурних проблем на підприємстві; - перегляд існуючих етично- професійних стандартів підприємства; - розробка базових цінностей щодо місії підприємства; - розробка плану щодо покращення стану якості корпоративної культури підприємства; - доведення результатів до всіх працівників підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка Кодексу корпоративної культури підприємства; - перевірка створеного документу; - контроль керівництва та персоналу за виконанням та дотриманням встановлених правил Кодексу 	<ul style="list-style-type: none"> - формування реальних перспектив розвитку корпоративної культури підприємства; - навчання персоналу; - перетворення обставин в можливості; - орієнтація на виконання конкретних дій та концентрація на головному; - підтримка “національної” ідеї в Кодексі корпоративної культури підприємства; - виведення підприємства на новий рівень розвитку

Висновки. З огляду на вищевикладене можемо зробити висновок, що корпоративна культура являє собою складну і цілісну систему, яка має свої оригінальні ознаки та закономірності. Формування та розвиток корпоративної культури є запорукою ефективного функціонування підприємства. Проте в різних країнах

вона розвивається по-різному. На формування корпоративної культури впливають зовнішні та внутрішні фактори, які в різних країнах чинитимуть різний вплив. Саме тому нами була запропонована модель формування ефективної корпоративної культури українського підприємства. Виконання перелічених пунктів дасть можливість забезпечити ріст ефективності та якості роботи, досягти загальних цілей організації та підтримувати її сприятливий внутрішній клімат.

Список літератури.

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 832 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
3. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова, 2013. – К.: «Центр учбової літератури». – 600 с.
4. Карпов А.В. Психологія менеджменту: підручник / А.В. Карпов. – Москва: Гардарики, 2005. – 584 с.
5. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська ; під заг. ред. Г. М. Захарчин. - Львів : Новий світ-2000, 2011. - 341 с.
6. Коул М. Культура и мышление: психологический очерк: учебник / М. Коул, С. Скрибнер. – М. : Прогресс, 1977. – 306 с.
7. Кричевський Р. Л. Якщо ви керівник / Р.Л. Кричевський. – М: Наука, 1993.
8. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания : учеб. пособие / А. А. Максименко. – Кострома : КГУ, 2003. – 168 с.
9. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон: пер. з англ. Л.І. Євенко. – Москва: Издательство «Дело», 1997. – 704 с.
10. Морган Г. Іміджі організації. Вісім моделей організаційного розвитку / Г.Морган. – Москва: Вершина, 2006. – 416.
11. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Одегов Ю.Г., Журавльов П.В. - М.: Финстатинформ, 2003.
12. Соціологія: короткий інциклопедичний словник / Укладач В.І. Волович, В. І. Тарасенко, М.В. Захарченко та інші. / Під заг. ред. В.І. Воловича. – К.: Укр. Центр духовн. культури, 1998. – 736 с.
13. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. – М. : Питер, 2001. – 352 с.
14. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
15. Томилов В.В. Культура предпринимательства: учебник для вузов / В.В. Томилов. – СПб:Питер, 2000. - 368.

16. Усманов Б. Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты / Б. Ф. Усманов. – М. : ИНФРА, 1993. – 203 с.
17. Уткин Э. А. Курс менеджмента : учеб. для вузов / Э. А. Уткин. – М. : Зерцало, 1998. – 448 с.
18. Шейн Е. Организационная культура и лидерство / Е. Шейн: пер. с англ. В.А. Сливака. – СПб: Питер, 2002. – 336.
19. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.