

УДК 331.104.2  
JEL: M14

*Анастасія Федорова*

*Академія праці, соціальних відносин і туризму  
Україна*

## **ПОКРАЩАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОЛЕКТИВАХ**

*Метою статті є розкриття взаємозв'язку та взаємовпливу найважливіших складових частин корпоративної культури – цінностей і розробка шляхів поліпшення їх стану. Наведено структурування корпоративної культури різними авторами. Розглянуто поділ цінностей на групи та їх взаємозв'язок. Представлено розроблений автором проект Кодексу корпоративної культури для ВНЗ.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, цінності, колектив, кодекс корпоративної культури, вищі навчальні заклади.

*Анастасія Федорова*

*Академія труда, социальных отношений и туризма  
Украина*

## **УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КОЛЛЕКТИВАХ**

*Целью статьи является раскрытие взаимосвязи и взаимовлияния важнейших составляющих корпоративной культуры – ценностей и разработка путей улучшения их состояния. Приведено структурирование корпоративной культуры различными авторами. Рассмотрены разделение ценностей на группы и их взаимосвязь. Представлен разработанный автором проект Кодекса корпоративной культуры для вузов.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, ценности, коллектив, кодекс корпоративной культуры, высшие учебные заведения.

*Anastasiia Fedorova*

*Academy of Labour, Social Relations and Tourism  
Ukraine*

## **THE IMPROVEMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE COLLECTIVES**

*The purpose of this article is to reveal the relationship and mutual influence of the most important components of corporate culture – values and the development of ways to improve their condition. There is a structuring corporate culture by different authors. The most important components of corporate culture – values, formed in the five groups (physical, spiritual, psycho-emotional, intellectual and social) are presented and characterized their elements. In the article*

*specifics of the relationship and mutual influence between groups of values is posted. Project developed by the author – corporate culture Code for higher education institutions, which is based on a combination of all values groups in order of their harmonious development is presented at this work. The results of this research can be used for development of measures to improve the corporate culture in the collectives of different areas, turning them into teams, also can be used by leaders of collectives of different ownership forms.*

**Key words:** *corporate culture, values, collective, corporate culture code, higher education institutions.*

**Постановка проблеми.** У час соціально-політичних змін, становлення громадянського суспільства, відстоювання незалежності й суверенітету нашої країни, її прагнення стати частиною європейської спільноти значна роль відводиться забезпеченню конкурентоспроможності всіх сфер діяльності в нашій державі.

Підприємці, які домагаються лідерства у своїй галузі, розуміють, що матеріально-технічна база, фінансові ресурси вже не відіграють такого вирішального значення, як раніше. Основним ресурсом підприємства стає людина – працівник.

Ефективний працівник – це розумна, інтелектуальна, здорова, психологічно й емоційно стійка, високоморальна та комунікабельна людина, здатна до креативності, яка постійно розвивається й удосконалює себе, бере участь у формуванні загальної корпоративної культури. Остання виступає дієвим інструментом, що забезпечує мотивацію персоналу, згуртованість, високу продуктивність і якість роботи, креативність працівників, гарний соціально-психологічний клімат, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У цьому зв'язку потребують продовження дослідження питання взаємного впливу основних складових частин корпоративної культури – цінностей. Колектив, який має спільні цінності й перетворюється на команду, досягає вищої результативності й ефективності праці, креативності кожного працівника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем корпоративної культури присвятили свої наукові праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені. Класичні погляди на формування та розвиток корпоративної культури сформували: Дж. Бейєр, Р. Дафт, Т. Діл, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Кілманн, Р. Куїнн, Й. Кунде, В. Оучі, Т. Пітерс, Х. Трайс, Р. Уотерман, Г. Хофстеде, Е. Шейн [1–13]. Вагомий внесок у теорію та практику корпоративної культури зробили: В. Ворожбит, М. Дмитренко, Г. Зінченко, А. Капітонов, Е. Капітонов, Д. Ліфінцев, Є. Малінін, Т. Персикова, В. Співак, Г. Хаєт, О. Харчишина [14–23].

**Мета статті** – розкрити взаємозв'язок і взаємовплив найважливіших складових частин корпоративної культури – цінностей і розробити шляхи поліпшення їх стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі досліджень ряду

авторів встановлено, що є багато варіантів структурування корпоративної культури, яке представляють у вигляді «айсберга»; піраміди з двома вершинами; багаторівневої системи послідовно взаємопов'язаних елементів; кола, що має видиму та невидиму частини; звичайної піраміди тощо [23].

Одну з перших спроб структурування культури зробили Т. Діл і А. Кеннеді, які виділили чотири рівні: цінності, герої, обряди й ритуали, структура спілкування (канали неформального спілкування, за допомогою яких передають інформацію про корпоративні цінності, героїв, обряди й ритуали) [цит. за: 15]. За Е. Шейном, корпоративна культура складається з трьох рівнів: знаково-символічні елементи (артефакти); ціннісно-нормативні елементи (цінності, які демонструють, і які визначають філософію компанії); національні моделі корпоративних культур (базові уявлення) [цит. за: 24].

У структурі корпоративної культури Х. Трайс і Дж. Бейер спочатку виділили дванадцять елементів: обряд, церемоніал, ритуал, міфи, саги, легенди, історії, казки, символи, мова, жест, фізичні параметри й артефакти. Згодом автори об'єднали всі її елементи в чотири групи: символи (оформлення простору, інтер'єр, дрес-код), мова (терміни, аббревіатури, жаргонізми), оповіді (міфи, казки, легенди, саги, гасла) і практики (обряди, церемонії, ритуали, табу), через які реалізується корпоративна культура [цит. за: 24].

Р. Дафт описав корпоративну культуру як коло, що складається з верхнього рівня – видимих артефактів культури та нижніх двох рівнів – виражені в словах і справах працівників загальні цінності й переконання, засадничі припущення та переконання [цит. за: 25].

У своїй роботі Г. Хаєт зі співавторами запропонували структуру, що представляє собою п'ятирівневу систему взаємопов'язаних елементів, де на перших трьох рівнях розміщено мораль; сенс життя й діяльності; цінності, переконання, вірування, уявлення й установки організації, а на наступних двох рівнях – задекларована корпоративна місія, задекларована «зухвала ціль» (еталон) і задекларовані ділові принципи; прапор, гімн, товарний знак, фірмовий стиль, ритуали та свята, стиль, поведінка, етикет, історія, міфи та герої, мова спілкування та фізична культура [22].

Культура, за поглядом Є. Малініна, є айсбергом з видимою та невидимою частинами. Видима частина – це формалізовані елементи культури (філософія, місія, цілі та задачі організації, її структура, технологія, система оплати й стимулювання праці, різного роду процедури тощо), невидима частина – неформальні аспекти життя організації (неписані правила, норми, традиції поведінки, ставлення до організації тощо) [19].

Дворівневу схему культури В. Співака [21] представлено у вигляді піраміди з двома вершинами, яка складається з нижньої – матеріальної частини, що має у своєму складі культуру трудового процесу, культуру умов праці та виробництва, культуру засобів праці, і верхньої – духовної, що поділена на внутрішню (культура особистості, де вагоме місце займають цінності особистості, та культура комунікацій) і зовнішню (соціальна відповідальність,

ставлення до клієнтів і ставлення до акціонерів) культури, які сполучаються між собою за допомогою культури управління.

Розглядаючи корпоративну культуру як багаторівневу структуру, М. Дмитренко виділяє в ній три рівні: внутрішній; базовий, який сполучає внутрішній і зовнішній рівні; зовнішній. Внутрішній рівень корпоративної культури – це приховані (або латентні) атрибути. Він складається із цінностей працівників компанії, їхніх переконань, установок, неписаних правил взаємин співробітників, правил поведінки. Базовий рівень – це місія організації, її кодекс (у тому числі моральний кодекс) тощо, тобто офіційно задекларовані принципи діяльності. Зовнішній рівень охоплює зовнішні атрибути корпоративної культури (фірмова символіка, історія, міфи, корпоративні події, професійні традиції, які обов'язково популяризують у суспільстві) [16].

Таким чином, автори, розглядаючи структуру корпоративної культури, так чи інакше приділяють увагу цінностям, проте, на нашу думку, цінності – це не лише елемент корпоративної культури, а її база (основа).

Вважаємо, що корпоративні (від латинського слова «corporatio» – об'єднання, спільнота, співтовариство [26, 27]), тобто «загальні» цінності, формуються з особистісних цінностей кожного працівника незалежно від того чи це керівник, чи просто співробітник, загальний стан розвитку цінностей зумовлює рівень розвитку корпоративної культури.

При цьому всі цінності поділяємо на фізичні, духовні, психоемоційні, інтелектуальні та соціальні.

Фізичні цінності включають у себе: рівень фізичної активності, повноцінність сну, збалансованість харчування, режим праці та відпочинку, водний режим, вагу тіла (чи наявна зайва вага), наявність шкідливих звичок.

Духовні цінності – це духовність, риси характеру працівника, моральні переконання, етичні принципи поведінки особи, самопізнання (духовний розвиток) [28].

Психоемоційні цінності охоплюють емоції людини, її внутрішній стан, розуміння та регулювання (управління) своїми емоціями, розуміння емоційного стану співрозмовника, його думки й почуття. Основні проблеми за недостатнього розвитку цієї групи цінностей – емоційне вигорання, тривожність, схильність до агресивної поведінки, депресія.

Інтелектуальні цінності – це світобачення, а також інтелектуальний розвиток працівника, освіта, самоосвіта.

Соціальні цінності – це сам процес спілкування, його якість, поведінка співрозмовників під час його здійснення. Найбільші проблеми, які тут виникають, – це конфлікти та моббінг. Спілкування – це «лакмусовий папірець», що показує ступінь розвитку всіх інших груп цінностей.

Усі цінності, на нашу думку, тісно пов'язані між собою і діють взаємно. Стан розвитку кожної складової частини загальних цінностей корпоративної культури має взаємний вплив, зокрема:

- фізичних цінностей – на емоційний стан людини, рівень концентрації

уваги (психоемоційні цінності), проявлення рис характеру через наявний емоційний стан (духовні цінності), якість спілкування – чи чує працівник свого співрозмовника, рівень його врівноваженості, емпатії, відкритості (соціальні цінності), інтелектуальну та розумову здатність, пам'ять, процес і якість запам'ятовування (інтелектуальні цінності);

- духовних цінностей – на психоемоційні цінності (проявлення тих або інших емоцій, дисципліна думки), на соціальні (якість взаємодії зі співрозмовником під час спілкування), інтелектуальні (світобачення людини), фізичні (ставлення до підтримки здоров'я);

- психоемоційних цінностей – на стан організму (фізичні цінності), якість спілкування, взаємодію з колегами та керівництвом (соціальні цінності), розумову здатність (інтелектуальні цінності), якість духовного розвитку (самопізнання) (духовні цінності);

- інтелектуальних цінностей – на психоемоційні цінності (емоційний стан людини); духовні цінності (розвиток духовності, проявлення тих або інших рис характеру, бажання займатися духовним розвитком); соціальні цінності (те, яким чином здійснюють спілкування, яку модель спілкування використовує людина – «о'кей» чи «не о'кей»). Спілкування з позиції поваги до себе та співрозмовника й приймання себе і його такими, якими вони є, – позиція «о'кей»; позиція «не о'кей» означає внутрішню неповагу до себе або до співрозмовника [29]); фізичні цінності (ставлення до свого фізичного розвитку);

- соціальних цінностей – на розвиток світобачення (інтелектуальні цінності), тренування характеру (духовні цінності), вміння управляти емоціями та розуміти емоційний стан співрозмовника (психоемоційні цінності), ставлення до фізичного розвитку, мотивацію людини до нього (фізичні цінності).

Отже, фахівцеві для гармонійного розвитку необхідно працювати над спільним розвитком усіх п'яти груп цінностей.

Одним із дієвих напрямів поліпшення корпоративної культури, на нашу думку, є розробка Кодексу корпоративної культури, в якому центральне місце має займати розвиток усіх груп цінностей. Розроблений нами проект такого Кодексу (для колективів ВНЗ) представлено нижче.

### **1. Загальні положення**

1.1. Кодекс корпоративної культури (далі – Кодекс) – це зведення положень, що визначають поведінку та взаємовідносини співробітників ВНЗ, студентів, аспірантів (далі – зацікавлених груп).

1.2. До положень Кодексу входять заходи щодо розвитку фізичних, психоемоційних, духовних, інтелектуальних і соціальних цінностей.

1.3. Кодекс спрямований на гармонійний і всебічний розвиток цінностей зацікавлених груп, розкриття талантів кожного, підтримання їх здоров'я, духовного та соціального зростання, розвитку психоемоційної сфери.

1.4. Кодекс має на меті створити сприятливий соціально-психологічний

клімат, сформувати високу конкурентоспроможність ВНЗ на ринку послуг, підвищити ефективність і працездатність зацікавлених груп, підтримувати коректні взаємовідносини в колективах, створити команди, розвивати корпоративну культуру в структурних підрозділах ВНЗ.

1.5. Дотримання Кодексу всіма зацікавленими групами є основою формування іміджу соціально відповідального підприємства, бренду, підвищення рівня задоволення вимог споживачів і замовників щодо якості надання послуг, нарощування сучасного кадрового потенціалу.

## **2. Напрями розвитку корпоративної культури зацікавлених груп**

Корпоративну культуру колективу ВНЗ розвивають шляхом забезпечення виконання основних положень Кодексу, а саме: розвитку фізичних, психоемоційних, духовних, інтелектуальних і соціальних цінностей.

### **2.1. Фізичні цінності**

Розвиток фізичних цінностей забезпечують:

- організацією спортивних секцій, команд із найбільш цікавих напрямів для студентів, аспірантів і працівників;
- організацією, проведенням та участю в регулярних спортивних і танцювальних змаганнях, естафетах серед ВНЗ, структурних підрозділів вишу, його співробітників, студентів, аспірантів і випускників;
- участю всіх зацікавлених груп у пішохідному, екологічному туризмі, походах вихідного дня;
- регулярно руховою активністю, що включає в себе щоденну виробничу гімнастику для співробітників, регулярні заняття спортом і/або танцями всіх зацікавлених груп, збільшення великої перерви на п'ятнадцять хвилин для психоемоційного розвантаження й переключення уваги та п'ятихвилинок здоров'я для співробітників ВНЗ, аспірантів і студентів;
- раціональним і повноцінним харчуванням усіх зацікавлених груп, що включає в себе регулярний моніторинг харчування, наявність у меню дієтичного харчування, харчування, спрямованого на підтримання продуктивної тривалої розумової діяльності, комплексних обідів;
- проведенням профілактичної роботи проти куріння (забороною куріння на території ВНЗ та його прилеглих територіях);
- щорічними диспансерними оглядами професорсько-викладацького складу, допоміжного персоналу, аспірантів, студентів, підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу за програмами, спрямованими на збереження здоров'я;
- агітацією та пропагандою здорового способу життя (стенди, сайт, семінари й тренінги);
- зустрічами з кращими спортсменами міста та району, спортсменами-випускниками;
- пільговими путівками для оздоровлення фізкультурного активу ВНЗ, творчих, соціально-активних студентів й аспірантів.

## **2.2. Психоемоційні цінності**

Розвиток психоемоційних цінностей забезпечують:

- проведенням лекцій, тренінгів з тем, присвячених психоемоційному регулюванню;
- організацією у ВНЗ психологічної служби для студентів, аспірантів і викладачів;
- організацією гуртків творчості, танцювальних гуртків, ансамблів художньої самодіяльності;
- регулярними виставками творчих робіт викладачів, аспірантів і студентів;
- проведенням КВК, творчих майстер-класів, творчих і танцювальних вечорів, новорічних балів.

## **2.3. Духовні цінності**

Розвиток духовних цінностей забезпечують:

- залученням студентів, аспірантів, викладачів і випускників ВНЗ до благоустрою територій, скверів, дитячих майданчиків, висаджування квітів і дерев;
- проведенням акцій, присвячених дню Перемоги, вшануванню пам'яті захисників, які полягли у війні 1941–1945 рр. та АТО;
- організацією регулярного відвідування студентами, аспірантами та викладачами шкіл-інтернатів, дитячих будинків, наданням допомоги пенсіонерам, інвалідам, пансіонатам для людей похилого віку, участю в благодійних заходах, соціальних проектах.

## **2.4. Інтелектуальні цінності**

Розвиток інтелектуальних цінностей забезпечують:

- постійним підвищенням кваліфікації викладачів;
- проведенням круглих столів, майстер-класів, бізнес-ігор, присвячених питанням організації, ведення бізнесу, вирішенню конфліктів, комунікативній взаємодії;
- зустрічами з кращими бізнесменами міста та району, бізнесменами-випускниками;
- проведенням брейн-рингів, пізнавальних екскурсій, проблемних семінарів.

## **2.5. Соціальні цінності**

Розвиток соціальних цінностей у взаємовідносинах між керівником і підлеглими забезпечують:

- взаємним шанобливим, доброзичливим, ввічливим ставленням;
- запобіганням дискримінації співробітників за віком, статтю, станом здоров'я, стажем роботи, посадою, релігією, політичними вподобаннями;
- недопустимістю нанесення образ співробітникам і вираження роздратування щодо них;
- роботою в колективі, що базується на принципах взаємодопомоги,

взаємопідтримки, фокусуванні на одній задачі, наставництві, планомірному розподілі завдань;

- слідуванню правила: критикувати вчинок, дію, а не саму людину;
- поведінкою керівника як наставника, що знаходить час на увагу, співпрацю, допомогу та є прикладом для наслідування;
- досягненням основної мети – перетворення колективу кафедри чи факультету в єдину команду.

Розвиток соціальних цінностей у взаємодії адміністрація вишу, професорсько-викладацький склад і допоміжний персонал – аспіранти, студенти й у внутрішньогруповій взаємодії – у групах студентів та аспірантів забезпечують:

- тактовністю, ввічливістю, скромністю, чесністю та порядністю у взаєминах і спілкуванні;
- взаємодопомогою, підтримкою;
- недопустимістю підвищення тону голосу, вживання ненормативної лексики, фамільярності й грубості;
- недопустимістю дій, які можна кваліфікувати як моббінг або як такі дії, що ображають честь і гідність.

#### ***Взаємовідносини із зовнішнім середовищем***

Взаємовідносини із зовнішнім середовищем будуються на таких засадах:

- із замовниками та конкурентами – на засадах рівності, чесності й відкритості;
- із потенційними абітурієнтами – залучення молоді, підлітків-школярів до соціальних програм ВНЗ і спортивних змагань; проведення тренінгів, майстер-класів.

**Висновки.** Проведене дослідження дає змогу зазначити, що основна складова частина корпоративної культури – це цінності. Запропоновано основну увагу зосереджувати на роботі з п'ятьма групами цінностей, які взаємозв'язані та впливають один на одного. Спільна робота над усіма групами цінностей забезпечує гармонійний розвиток корпоративної культури, а, отже, й перетворення колективу в команду. Результати дослідження можуть бути використані для розробки заходів щодо поліпшення стану корпоративної культури в колективах різних сфер діяльності, керівництвом колективів підприємств різних форм власності.

#### **Список використаних джерел**

1. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. В. Вольского и др. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 829 с.
2. Deal T. E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / T. E. Deal, A. A. Kennedy. – Addison-Wesley Pub. Co., 1982. – 232 p.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.



4. Kilmann R. H. Gaining Control of the Corporate Culture / R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa. – San Francisco : Jossey-Bass, 1985. – 451 p.
5. Кунде Й. Корпоративная религия / Й. Кунде ; пер. с англ. М. Ершовой, Е. Терукова. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 272 с.
6. Кунде Й. Уникальность теперь... или никогда. Книга о корпоративной религии / Й. Кунде ; пер. с англ. В. Мишучкова, И. Матвеевой. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 352 с.
7. Ouchi W. G. Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge / W. G. Ouchi. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Co., 1981. – 283 p.
8. Питерс Т. Дж. В поисках эффективного управления : опыт лучших компаний / Т. Дж. Питерс, Р. Уотерман. – СПб. : Альпина Паблишер, 2010. – 528 с.
9. Trice H. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials / H. M. Trice, J. M. Beyer // *Academy of management rev.* – 1984. – Vol. 4. – № 9. – pp. 653–669.
10. Trice H. M. The cultures of work organizations / H. M. Trice, J. M. Beyer. – Englewood Cliffs (N. J.) : Prentice Hall, 1992. – 510 p.
11. Hofstede G. Cultures and Organizations : Software of the Mind / G. Hofstede. – London : McGraw-Hill, 1991. – 279 p.
12. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context [Electronic resource] / G. Hofstede // *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2. – Mode of access : <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. 2011.
13. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
14. Ворожбит В. В. Система цінностей у корпоративній культурі як засіб підтримки економічної безпеки підприємства / В. В. Ворожбит // *Економіка розвитку*. – 2013. – № 1(65). – С. 127–131.
15. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура : біхевіоральний і праксеологічний аспекти / М. Й. Дмитренко // *Вісн. Житомир. держ. ун-ту ім. Івана Франка*. – 2014. – № 5(77). – С. 3–7.
16. Дмитренко М. Й. Формування корпоративної культури в цивілізаційних процесах соціуму / М. Й. Дмитренко // *Вісн. Черкас. нац. ун-ту. Сер. : Філософія*. – 2011. – Вип. 200. – С. 86–92.
17. Капитонов Э. А. Корпоративная культура : теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
18. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [Електронний ресурс] / Д. С. Ліфінцев // *Ефективна економіка*. – 2011. – № 7. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.
19. Малинин Е. Д. Концепция организационной культуры как

управленческой технологии (на примере зарубежного опыта) : автореф. дисс. на соиск. уч. степени д-ра социол. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления» / Е. Д. Малинин. – Новосибирск, 2003. – 40 с.

20. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2008. – 224 с.

21. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

22. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський та ін. ; під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : ЦНЛ, 2003. – 403 с.

23. Харчишина О. В. Структура організаційної культури підприємства / О. В. Харчишина // Вісн. Житомир. держ. тех. ун-ту. – 2010. – № 2(52). – С. 295–298.

24. Вильчинская-Бутенко М. Э. Корпоративный досуг как элемент организационной культуры / М. Э. Вильчинская-Бутенко // Вестн. СПбГУКИ. – 2011. – № 3. – С. 36–39.

25. Шапиро С. А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации : монография / С. А. Шапиро. – М. : РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2012. – 195 с.

26. Артеменко М. Г. Корпоративна культура : структурні компоненти і моделі / М. Г. Артеменко // Вісн. Харк. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. Сер. : Теорія культури і філософія науки. – 2011. – № 940 (41). – С. 119–123.

27. Шавкун І. Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту / І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська // Гуманіт. вісн. Запоріз. держ. інж. акад. – 2014. – № 58. – С. 53–63.

28. Федорова А. С. Физические и духовные ценности как важные составляющие корпоративной культуры коллектива / А. С. Федорова // Междунар. науч. журнал «Прогресс». – 2015. – № 5–6. – С. 53–58.

29. Блект Р. Алхимия общения. Искусство слышать и быть услышанным / Р. Блект. – М. : Благодарение, 2011. – 144 с.

## References

1. Daft, R. (2002), *Menedzhment* [Management], 2nd ed, Pyter, St. Petersburg, Russia.

2. Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life Reading*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston, USA.

3. Kameron, K. and Kuynn, R. (2001), *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoj kul'tury* [Diagnosing and change of organizational culture], Pyter, St. Petersburg, Russia.

4. Kilmann, R. H., Saxton, M. J. and Serpa, R. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

5. Kunde, I. (2004), *Korporatyvnaia relihiia* [Corporate Religion], Stokholmskaia shkola ekonomyky v Sankt-Peterburhe, St. Petersburg, Russia.

6. Kunde, I. (2005) *Unikal'nost' teper'... ili nikogda. Kniga o korporativnoj religii* [Unique now ... or never. The book is about corporate religion], Stokholmskaia shkola ekonomyky v Sankt-Peterburhe, St. Petersburg, Russia.

7. Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Company, Boston, USA.

8. Pyters, T. Dzh. and Uoterman, R. (2010), *V poiskakh sovershenstva. Uroki samykh uspeshnykh kompanij Ameriki* [In Search of Excellence. The lessons of the most successful companies in America], Al'pina Pabliherz, Moscow, Russia.

9. Trice, H. M. (1984), Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management rev*, vol. 4, no. 9, pp. 653–669.

10. Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1992), *The cultures of work organizations*. Englewood, Englewood Cliffs, (N. J.): Prentice-Hall.

11. Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, UK.

12. Hofstede, G. (2011), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2, available at: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.

13. Shejn, E. H. (2002), *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership], Pyter, St. Petersburg, Russia.

14. Vorozhbyt, V. V. (2013), The system of values of corporate culture as a means of support enterprise economic security. *Ekonomika rozvytku*, no. 1(65), pp. 127–131.

15. Dmytrenko, M. I. (2014), Corporate Culture: Behavioral and Praxeological Aspects. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal*, no. 5(77), pp. 3–7.

16. Dmytrenko, M. I. (2010), Forming of corporate culture in civilization processes of society. *Vestnik Cherkassky University. Series: Philosophy*, issue 200, pp. 86–92.

17. Kapitonov, E. A., Zinchenko, G. P. and Kapitonov, A. E. (2005), *Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika* [Corporate Culture: Theory and Practice], Al'fa-Press, Moscow, Russia.

18. Lifintsev, D. S. (2011), Methodical basics of the assess of the corporate culture influence on the organization activity. *Efektivna ekonomika*, no. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.

19. Malinin, E. D. (2003), The concept of organizational culture as a management technology (for example of foreign experience), Abstract of DrS. dissertation, Sociology of management, The Novosibirsk State Academy of Economics and Management, Novosibirsk, Russia.

20. Persikova, T. N. (2008), *Mezhkul'turnaya kommunikatsiya i korporativnaya kul'tura* [Intercultural communication and corporate culture], Logos, Moscow, Russia.

21. Spivak, V. A. (2001), *Korporativnaya kul'tura* [Corporate culture], Pyter, St. Petersburg, Russia.

22. Khaiet, H. L. ed. (2003), *Korporatyvna kultura* [Corporate culture], TsNL, Kyiv, Ukraine.

23. Kharchyshyna, O. V. (2010), The structure of the organizational culture of the enterprise. *Bulletin Zhytomyr State Technological University. Series: Economics*, no. 2(52), pp. 295–298.

24. Vil'chinskaya-Butenko, M. E. (2011), Corporate leisure as an element of the organizational culture. *Vestnik SPBGUKI*, no. 3, pp. 36–39.

25. Shapiro, S. A. (2012), *Upravlenie trudovoj kar'eroj kak mekhanizm razvitiya personala organizatsii* [Management career working as a mechanism for the development of the organization's personnel], RKHTU im. D. I. Mendeleeva, Moscow, Russia.

26. Artemenko, M. H. (2011), Corporate culture: structural components and models. *Bulletin of the University of Kharkiv. Series: Theory of Culture and Philosophy of Science*, no. 940 (41), pp. 119–123.

27. Shavkun, I. H. and Dybchynska, Ia. S. (2014), Organization culture as a problem of cross-cultural management. *Humanitarian Bulletin Zaporozhye State Engineering Academy*, no. 58, pp. 53–63.

28. Fedorova, A. S. (2015), Physical and spiritual values as important components of the corporate culture of the collective. *International scientific journal «Progress»*, no. 5–6, pp. 53–58.

29. Blekt, R. (2011), *Alkhimiya obshheniya. Iskusstvo slyshat' i byt' uslyshannym* [Alchemy communication. Art hear and be heard], Blagodarenie, Moscow, Russia.

#### [How to cite this article? Як цитувати цю статтю?](#)

##### *Стиль – ДСТУ:*

Федорова А. Покращання корпоративної культури в колективах [Електронний ресурс] / А. Федорова // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. – 2016. – Vol. 2. – No. 2. – С. 67–78. – Режим доступу : [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).

##### *Style – Harvard:*

Fedorova, A. (2016), The improvement of corporate culture in the collectives. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, [Online], vol. 2, no. 2, available at: [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).