

*І.Химич. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах / І.Химич // Галицький економічний вісник. — 2012. — №4(37). — с.147-156 - ( фінансово-обліково-аналітичні аспекти )*

УДК 336 (334.784)

Ірина ХИМИЧ

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

**Резюме.** Розглянуто поняття корпоративної культури як одного із важливих чинників фінансової стабільності підприємства в сучасних економічних умовах. Обґрунтовано необхідність формування, реалізації та застосування корпоративної культури в сучасному глобалізованому економічному середовищі. Представлено суть поняття «корпоративна культура підприємства» у взаємозв'язку із основними складовими потенціалу підприємства та її вплив на підтримку позитивного фінансового стану підприємства. Досліджено сутність поняття «фінансова стабільність» з точки зору як економічної категорії, так і економічного процесу. Проаналізовано взаємозв'язок культури підприємства із показником фінансової стабільності. Описано зовнішні та внутрішні чинники впливу на фінансову стабільність підприємства, а також представлено їх за ступенем значущості: узагальнюючі (базові), похідні, деталізуючі.

**Ключові слова:** глобалізоване економічне середовище, інтеграція, корпоративна культура, мета корпоративної культури, фінансові результати, фінансова стабільність, фінансова рівновага, базові чинники, похідні чинники, деталізуючі похідні.

Iryna KHUMYCH

## CORPORATE CULTURE AS A FINANCIAL STABILITY FACTOR OF COMPANIES UNDER CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

**Summary.** The notion of corporate culture as one of the determinants of financial stability of companies under current economic conditions is considered. The necessity of the formation, implementation and use of a corporate culture in modern globalized economic environment is grounded. It is shown that in general there is a culture of the organization in solving two important problems: external adaptation and internal integration. It is generally asserted that the corporate culture should always support the mission, goals and specific strategy for the organization. It is noted that the aim of corporate culture is the formation of the behaviour of personnel to facilitate the objectives of the enterprise. The concept of «the corporate culture of enterprise» in conjunction with the main components of the potential of the enterprise and its influence in support of a positive financial situation was presented. The essence of the notion of «financial stability» in terms of both economic category and economic process is researched. As the economic process financial stability is an organic process of clear interaction between the internal mechanisms of the financial stability of the enterprise. As an economic category financial stability is a set of economic relations, providing options to preserve now absolute or normal financial stability under controlled financial equilibrium. The relationship of the enterprise culture indicator of financial stability was analyzed. The external and internal factors that impact the financial stability of enterprises were described and they were presented by degree of relevance: generalizing (basic), derivative, detailing. It is determined that the corporate culture with its values and beliefs becomes a leader of market reforms in the society, the foundation for implementation of an effective strategy for social policy, as well as a powerful factor that helps enterprise to adapt to a market economy.

**Key words:** globalized economic environment, integration, corporate culture, the aim of a corporate culture, financial results, financial stability, financial balance, basic factors, derivative factors, detailing the derivatives.

**Постановка проблеми.** Загострення конкурентної боротьби в глобалізованому середовищі вимагає від підприємств підтримувати свій імідж на позитивному рівні. Адже у даних умовах їхня економічна взаємодія розглядається як інструмент інтеграції [8, с. 4]. Тому саме реалізація та підтримка високого рівня корпоративної культури дозволить максимально повно використовувати позитивні та мінімізувати негативні ефекти, що генеруються внаслідок глобалізаційних та інтеграційних процесів.

Відомо, що кожній організації притаманний певний внутрішній дух чи атмосфера, яка відчувається як її працівниками, так і тими, хто взаємодіє з компанією, – це особливості відносин між працівниками та їх відношення до контрагентів, до справи, до самої організації в цілому тощо. Історично склалося, що під впливом стилю керівництва, формалізованих і

неписаних правил, цінностей і традицій вони істотно впливають на ділову поведінку персоналу компанії. І поступово, з розвитком фірми, корпоративний дух стає важливим фактором її успіху. Управління компанії повсякчас цілеспрямовано прагне покращити й адаптувати важливі аспекти корпоративної культури для того, щоб поліпшити власний фінансовий стан [7].

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми й передбачає його поведінку, зумовлює характер життєдіяльності організації [3]. Це – основа життєвого потенціалу організації, тобто певний фон діяльності організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури або виду діяльності, який сприяє посиленню вектора результативності залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації. Цей фон містить в собі сукупність колективних базових уявлень працівників діяльності організації. Корпоративна культура постає як продукт власне управлінських інновацій, її плоди дуже матеріальні тому, що працівники щиро сприяють збільшенню результативності організації.

В загальному, формування культури відбувається в умовах вирішення організацією двох важливих проблем: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Корпоративна культура завжди повинна підтримувати місію, цілі й конкретну стратегію розвитку організації. При цьому вона ж припускає передбачуваність дій і керованість поведінки, певний рівень стабільності, сприяє формуванню відчуття добробуту і досягненню поставлених цілей. Сама по собі культура організації за своєю природою інертніша, ніж інші елементи системи управління. Тому дії щодо її зміни повинні випереджати всі інші перетворення, маючи на увазі, що результати з'являться не відразу [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем та методів формування корпоративної культури в глобалізованому економічному середовищі здійснюють зарубіжні та вітчизняні науковці, а саме: Б.М. Андрушків, В.Г. Воронкова, А.В. Кальянова, В.І. Куценко, О.О. Франчук, Г.Л. Хаст, Р.С. Чорний, В.В. Шконда та багато інших.

**Мета статті.** Дослідження та обґрунтування необхідності формування та реалізації корпоративної культури в сучасному економічному середовищі для забезпечення й отримання позитивних фінансових результатів та підтримки фінансової стабільності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна діяльність в умовах глобалізації економіки набуває нових форм, які зумовлюють виникнення додаткових інструментів не тільки макроекономічного впливу, але й внутрішнього управління. Глобальні тенденції інтернаціоналізації капіталопотоків та виробництва, лібералізації зовнішньої торгівлі, а також концентрації капіталів поставили теперішню діяльність в епіцентр світового економічного розвитку. Відповідно до цього концепція формування корпоративної культури, як сучасної цілісної системи взаємовідносин між акціонерами (власниками), менеджерами (виконавчими органами), кредиторами, найманими працівниками, державою та суспільством, у цілому виникла й набула подальшого розвитку [2].

Якщо продукція, технологія, структура та методи праці підприємства можуть бути швидко перейняті конкурентами, то високу культуру, як чинник успіху, можна повторити після тривалих старань. Адже працівник повинен володіти не тільки методами і способами забезпечення ефективної діяльності організації, а й делікатними, іноді невидимими інструментами, які формують імідж та успіх підприємства на ринку.

Як правило, процвітаючі компанії характеризуються високим рівнем культури, сформованим унаслідок продуманих зусиль. Загалом, організаціям із високою корпоративною культурою притаманні:

- високий рівень усвідомлення важливості праці для досягнення успіхів у бізнесі;

- схильність до обґрунтованого ризику;
- ефективне використання енергії та ініціативи керівників і виконавців;
- готовність до раптових змін у навколишньому середовищі;
- повага до працівників, оскільки вони – запорука успішного розвитку бізнесу;
- визнання споживачів та їхніх потреб центром діяльності тощо.

Корпоративна культура – це добре сформована система переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства, яка регламентує поведінку працівника як особистості, та дає можливість прогнозувати його реакцію в критичних ситуаціях.

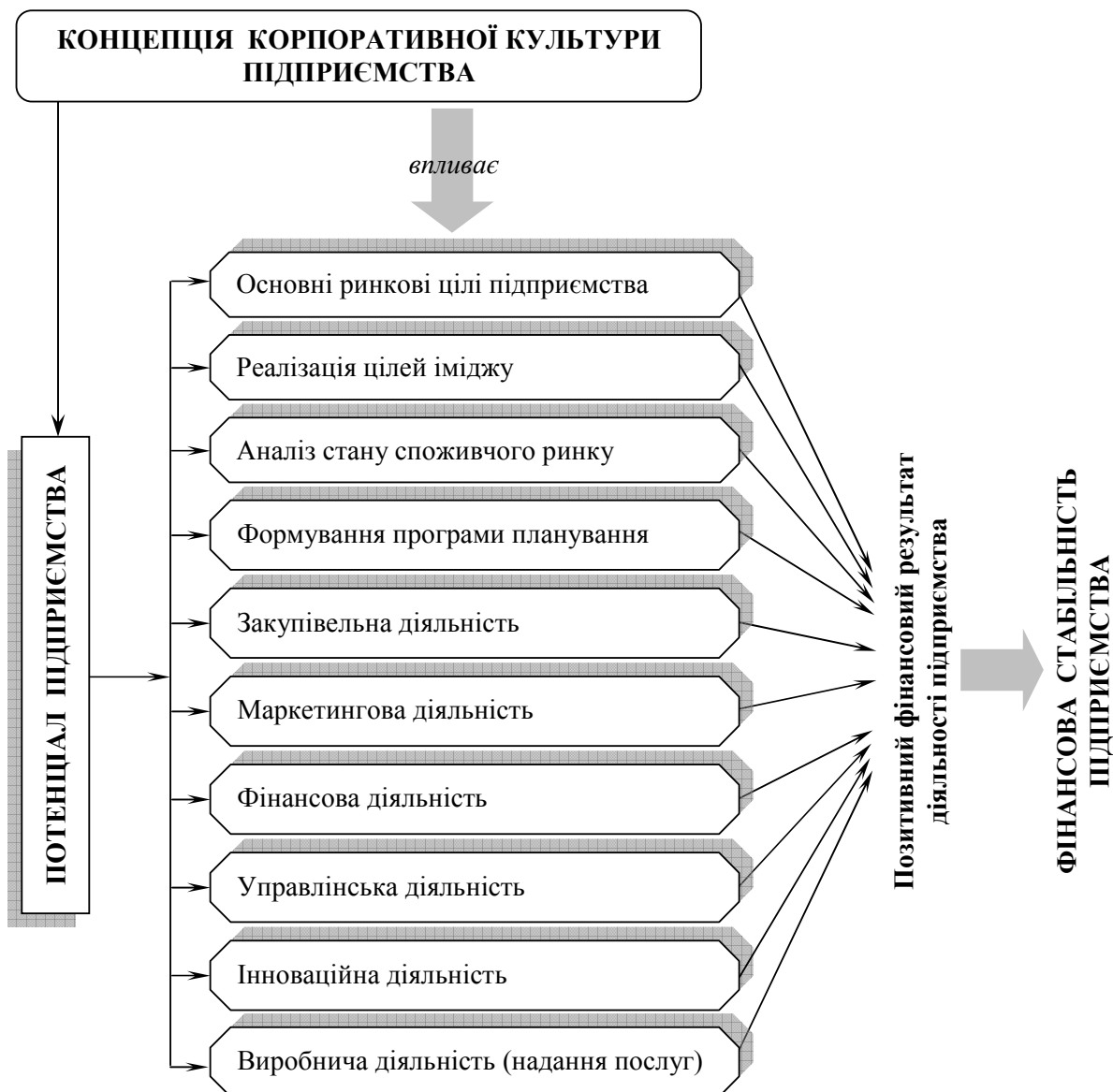
Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають:

1) загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші й т.д.);

2) реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Оскільки найважливішим аспектом, що визначає розвиток світової економіки в сучасних умовах, є інтернаціоналізація бізнесу, майже всі країни світу переходять від історичного періоду, для якого була характерна концентрація інтересів на національній економіці, до іншого етапу – глобальної економіки, яка немає кордонів та меж. Тому, формуючи корпоративну культуру, менеджерам необхідно не лише адаптувати її до зовнішніх реалій, але й зберегти її самоідентифікацію [9].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприятиме досягненню цілей підприємства [4], а також забезпечення високої дохідності фірми методом удосконалення управління людськими ресурсами, забезпечення лояльності працівників, виховання сприйняття компанії як „власного дому”, вирішення питань без конфліктів [3]. Її безпосередній вплив на діяльність та основні складові потенціалу підприємства представлено на рис. 1.



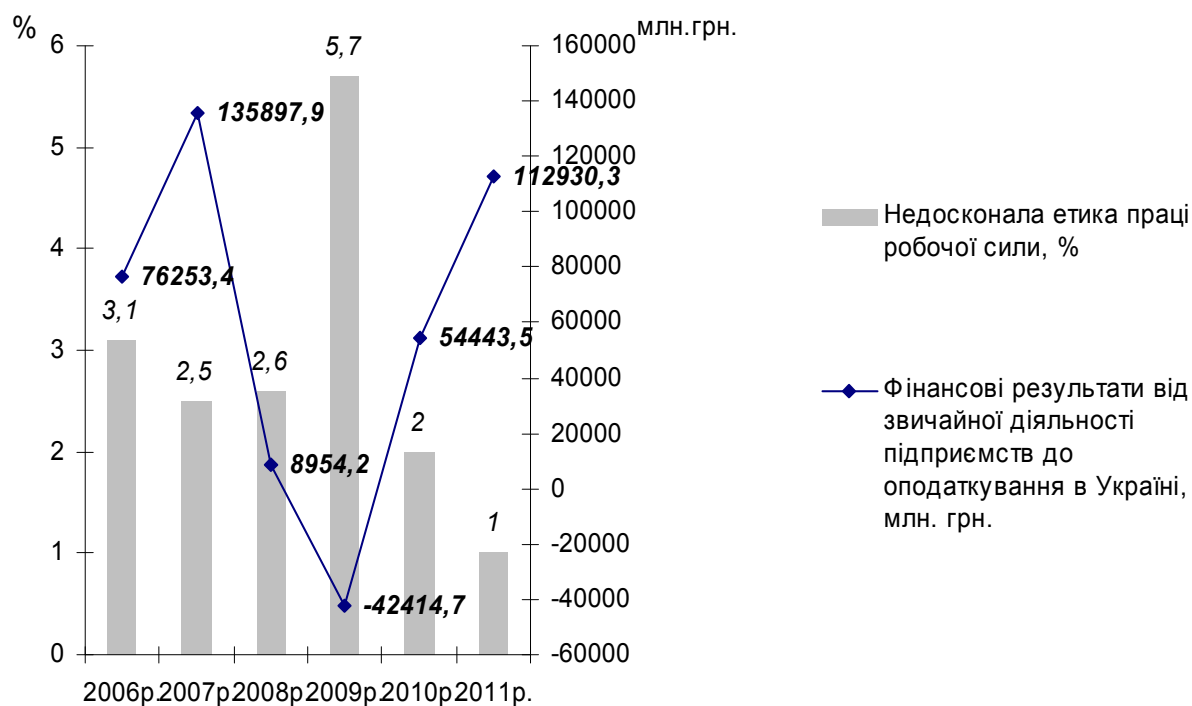
**Рисунок 1. Вплив корпоративної культури на складові потенціалу підприємства**

**Figure 1. The influence of corporate culture on the components of enterprise potential**

Примітка: розроблено автором самостійно.

Сучасні ринкові умови господарювання та проблеми фінансового забезпечення діяльності підприємств зумовлюють необхідність зміни фінансово-економічної політики, а також кваліфікованого оцінювання фінансового стану з метою виживання їх в умовах кризи й подальшого економічного зростання.

Динаміка зміни впливу недосконалої етики праці робочої сили на отримані фінансові результати відображено на рис. 2. З наведеної діаграми бачимо, що у період кризи чинник недосконалої етики працівників склав аж 5,7 % із 10 % можливих, тобто є досить високим. Тому можна зробити висновок, що у нестабільному економіко-фінансовому стані діяльності підприємств працівники починають більше переживати за утримання своїх власних робочих місць, що в подальшому відображається на кінцевих результатах діяльності. Тобто, вже має місце чинник негативної морально-психологічної дії, який також підкріплюється надзвичайно важливим чинником – нестабільною економіко-політичною ситуацією в країні.



**Рисунок 2. Динаміка зміни чинника «недостатня етика праці робочої сили» та показника «фінансові результати діяльності» протягом 2006 – 2011 років**

**Figure 2. Dynamics of change of the factor «poor ethic of labor work» and «financial performance» during the 2006 – 2011**

Джерело: Фонд «Ефективне управління», Державна служба статистики України.

Запорукою виживання підприємств в умовах кризи та основою їх фінансово стійкого стану є фінансова стабільність, яка, з одного боку, виступає як економічний процес, а з другого, – економічною категорією.

Як економічний процес фінансова стабільність являє собою органічний процес чіткої взаємодії внутрішніх механізмів фінансової стабільності підприємства – оперативного, тактичного та стратегічного, з метою виведення підприємства з кризового стану або забезпечення його економічного зростання.

Як економічна категорія, фінансова стабільність – це сукупність економічних відносин, що забезпечують умови збереження підприємством абсолютної або нормальної фінансової стійкості при контрольованій фінансовій рівновазі, та одночасно спроможність до стійкого економічного зростання при врахуванні найбільш вагомих зовнішніх чинників.

Отже, фінансова стабільність – це спроможність підприємства досягати стану фінансової рівноваги при збереженні достатнього ступеня фінансової стійкості та зберегти цей стан у довготерміновій перспективі при ефективному управлінні фінансами [6].

На фінансову стабільність впливає невидимий, але досить таки відчутний чинник, – корпоративна культура, яка також формується та розвивається під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх, негативних та позитивних чинників (рис. 3).



**Рисунок 3. Взаємозв'язок корпоративної культури та фінансової стабільності підприємства**

**Figure 3. The relationship of corporate culture and financial stability of the enterprise**

Примітка: розроблено автором самостійно.

На фінансову стійкість підприємства впливає ціла низка чинників. З метою управління окремими з них, посилення чи послаблення їх впливу на фінансову стійкість підприємства чинники можна об'єднати в групи залежно від рівня виникнення та ступеня значущості.

За рівнем виникнення виділяють внутрішні та зовнішні чинники.

Оскільки з різних причин виникають чинники, що впливають на фінансову стійкість, то при виборі методів управління необхідно їх врахувати.

Якщо зовнішні чинники, що впливають на фінансову стійкість, викликані дією об'єктивних економічних законів і майже не залежать від діяльності підприємства, то внутрішнім чинникам властивий високий ступінь керованості, а характер їх зміни безпосередньо залежить від організації роботи самого підприємства. Отже, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансову стійкість підприємства може бути різним, яким потрібно і можливо управляти в певних межах.

Залежно від ступеня їх значущості виділяють чинники I рівня (базові), II рівня (похідні) та III рівня (деталізуючі).

Чинники I рівня – це узагальнюючі (базові) чинники, які є результатом впливу чинників II та III рівнів і водночас виступають генератором взаємодії більш дрібних чинників.

До їх числа належать:

- фаза економічного розвитку системи;
- стадія життєвого циклу підприємства.

Фаза економічного циклу розвитку економічної системи є базовим зовнішнім чинником, що впливає на фінансову стійкість підприємства. Залежно від фази економічного розвитку системи будуть різними темпи реалізації продукції, виробництва, їх співвідношення, рівень інвестицій підприємства у товарні запаси, доходів підприємства та населення. У період економічної кризи темпи реалізації продукції відстають від темпів її виробництва, зменшуються інвестиції в товарні запаси, що, в свою чергу, призводить до ще більшого скорочення збуту за одночасного зменшення доходів підприємств і рівня доходів населення. Отже, знижується ліквідність підприємств та їх платоспроможність, що неодмінно негативно відображається на ступені фінансової стійкості підприємства.

Другим базовим чинником I рівня виступає стадія життєвого циклу підприємства, яка є основоположним чинником при визначенні загально-економічної мети діяльності підприємства, для досягнення якої будуть спрямовані всі інші його стратегії (стратегія управління обсягами діяльності, стратегія управління власним та позиковим капіталом, фінансова стратегія). На рівні підприємства необхідно велику увагу приділяти з'ясуванню специфіки кожної окремої стадії його розвитку, оскільки саме вона буде визначати його потенційні можливості щодо забезпечення обсягів діяльності, а отже, – величини прибутку, формування приросту активів та їх фінансування за рахунок окремих видів джерел. А саме, власними фінансовими ресурсами у необхідному обсязі з метою самофінансування, а разом з цим опосередковано формуватиме певний ступінь фінансової стійкості та стабільності фінансової діяльності підприємства.

Чинники II рівня – похідні, які є результатом дії основоположних (базових) чинників (фази економічного розвитку системи та стадії життєвого циклу підприємства). До них належать:

- демографічна ситуація;
- соціальна політика держави;
- податкова політика держави;
- грошово-кредитна політика;
- амортизаційна політика;
- загальний рівень стабільності;
- стратегія управління обсягами діяльності;
- стратегія управління активами;
- стратегія управління капіталом;
- стратегія управління грошовими потоками.

Чинники II рівня бувають як зовнішніми, так і внутрішніми.

Зовнішні чинники II рівня – це такі, вплив яких пов'язаний з характером державного регулювання (податкова, грошово-кредитна, амортизаційна, соціальна, демографічна політика тощо). Від ступеня відповідності видів, напрямів, методів цього регулювання і фази економічного циклу залежатиме характер та глибина впливу деталізуючих чинників, або чинників III рівня.

До внутрішніх похідних факторів другого рівня, що забезпечують фінансову стійкість, належать: стратегія управління обсягами діяльності підприємства, політика управління його активами, власним і позиковим капіталом. Розроблена стратегія передбачає загальну потребу в активах, їх оптимальну структуру при одночасному визначенні джерел фінансування цієї потреби та оптимізації структури капіталу, що, в свою чергу, є гарантом досягнення ефективної пропорційності між коефіцієнтом фінансової прибутковості та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства. Досягнення необхідної пропорційності між коефіцієнтом

прибутковості та коефіцієнтом фінансової стійкості має бути основною метою підприємства, оскільки це один із чинників, який сприяє максимізації його ринкової вартості.

Чинники III рівня є деталізуючими. За допомогою їх з'ясовують і деталізують механізм впливу на фінансовий стан підприємства похідних чинників. До чинників III рівня (деталізуючих) відносять:

- середній рівень доходів населення;
- рівень конкуренції;
- рівень інфляції;
- склад та структуру активів;
- стратегію управління власними фінансовими ресурсами та позиковим капіталом;
- стратегію управління ризиком.

Вплив чинників III рівня на фінансову стійкість є різним. Тому за їх значущістю одним із найважливіших внутрішніх чинників фінансової стійкості є оптимізація складу та структури активів підприємства. Аналогічним за своїм впливом є також правильний вибір стратегії управління активами. Значною мірою фінансова стійкість підприємства залежить від якості політики управління поточними активами, а також від того, який загальний обсяг оборотних коштів має підприємство, який розмір запасів та активів у грошовій формі. При зменшенні виробничих запасів та зростанні ліквідних активів підприємство може отримувати більший обсяг прибутку за рахунок залучення в оборот додаткових коштів, однак разом з цим виникає ризик неплатоспроможності підприємства. Оптимізація управління поточними активами полягає в тому, щоб забезпечити достатньо високий рівень прибутковості активів при одночасній мінімізації ризику втрати платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.

Другим за своєю значущістю внутрішнім чинником III рівня є стратегія управління капіталом, – оптимізація складу та структури джерел фінансування активів, власних фінансових ресурсів, а також правильний вибір політики управління ними. Зі збільшенням обсягу власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел розширюються також потенційні можливості підприємства. Важливим є як загальний розмір прибутку, так і структура його розподілу, а саме та частка, яка спрямовується на реінвестиційні цілі.

Отже, політика розподілу та використання прибутку є одним із основних внутрішніх деталізуючих чинників, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

На фінансову стійкість підприємства значний вплив мають кошти, що додатково мобілізуються на ринку позикового капіталу. Збільшення позикового капіталу, з одного боку, призводить до зростання прибутковості власного капіталу, а з другого – надмірне зростання частки позикового капіталу веде до зниження фінансової стійкості підприємства, зростання ризику втрати платоспроможності та фінансової незалежності. Отже, у цьому зв'язку особливо важливим є чинник умілого використання ефекту фінансового левериджу та забезпечення оптимізації структури капіталу підприємства.

Вплив зовнішніх чинників III рівня на фінансову стійкість особливо зростає на стадії економіки кризового періоду. З фінансовою стійкістю підприємства тісно пов'язаний обсяг платоспроможного попиту населення, оскільки зростання обсягу попиту є стимулом до розширення обсягу його діяльності. Останнє потребує зростання активів підприємства, що, в свою чергу, зумовлює необхідність пошуку додаткових джерел фінансування цього приросту. Залучення додаткових джерел фінансування призводить до структурних змін у складі джерел фінансування активів, а отже, впливає на ступінь фінансової стійкості підприємства.

Падіння платоспроможного попиту, яке характерне для кризового періоду функціонування економіки, призводить до загострення конкурентної боротьби та підвищення рівня конкуренції на ринках різних типів. Гострота конкурентної боротьби – не менш важливий



зовнішній чинник фінансової стійкості, оскільки така боротьба призводить до кон'юнктурних змін на товарних, ресурсних та фінансових ринках, що, в свою чергу, є причиною змін цін на продукцію підприємства (що впливає на можливі обсяги реалізації), матеріальні ресурси (що змінює витрати на виробництво та реалізацію), фінансові ресурси (що відображається на можливості залучення підприємством позикових коштів) тощо. Всі ці зрушення відразу відображаються (позитивно чи негативно – залежно від характеру змін зовнішніх чинників) на ступені фінансової стійкості підприємства.

Зовнішнім фактором третього рівня, що впливає на фінансову стійкість, є рівень інфляції. Порівняно зі стабільним етапом розвитку в умовах економічної кризи зростає вплив інфляції, що негативно відображається на ступені фінансової стійкості підприємства, оскільки зменшується обсяг його чистого прибутку. Це призводить до зниження обсягу власних фінансових ресурсів, які формуються за рахунок внутрішніх джерел. Зменшення власних фінансових ресурсів підприємств при стабільній чи зростаючій потребі в ресурсах зумовлює необхідність їх запозичення у значно більших обсягах. А це означає, що ціна на позикові ресурси зростатиме, ускладнюватиметься можливість їх використання для збільшення прибутковості власного капіталу, внаслідок чого зросте вартість капіталу підприємства. Все це в сукупності сприяє зниженню ринкової вартості підприємства [5].

**Висновки.** В останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до корпоративної культури, але й зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. На даний час вона виступає об'єктивним явищем та рушійною силою розвитку підприємств. Водночас корпоративна культура не розвивається сама по собі, а вимагає певних управлінських заходів: керівництво повинно підтримувати її позитивні прояви, а також попереджувати та припиняти негативні наслідки.

У сучасних умовах корпоративна культура все більше виходить на перший план та відіграє надзвичайно важливу роль. При усій багатозначності підходу вона виявляє системність, що сприяє становленню управління як єдиного соціального організму [1].

Отже, узгодження та встановлення балансу між соціальними та економічними цілями, громадськими та індивідуальними інтересами сприятиме зростанню значення етичних компонентів функціонування сучасних підприємств, проявів надійності, соціальної відповідальності кожного працівника. Корпоративна культура є важливою складовою стратегії соціального розвитку підприємств в умовах трансформації економіки та соціальної сфери України тому, що має тісний зв'язок з соціально-виробничою сферою корпорації і сприяє регулюванню соціальних відносин макро- та мікроколективів на основі спільно прийнятих принципів трудової взаємодії. Вона стає провідником ринкових перетворень у суспільстві, підґрунтям для реалізації ефективної стратегії соціальної політики, а також потужним чинником, який допомагає підприємству адаптуватися до умов ринкової економіки [10].

**Conclusions.** Management services have not only changed their attitude towards corporate culture, but also took an active position in its use as a factor of competitiveness, adaptability, efficiency and management recently.

Currently, corporate culture acts as an objective phenomenon and the driving force behind the development of enterprises. However, corporate culture does not develop itself, and requires specific management measures: management should maintain its positive manifestations and prevent and stop the negative consequences.

In modern terms corporate culture increasingly comes to the fore and plays a vital role. With all its intelligence approach it reveals systematic, contributing to the formation of a single social organism [1].

Thus, the coordination and the balance between social and economic objectives, social and individual interests will increase the value of ethical components of modern enterprises functioning, the manifestations of reliability, social responsibility of every employee. Corporate culture is an important component of social development strategy of enterprises in a transitional economy and social sphere of Ukraine that is closely connected with social and industrial sector corporations and contributes to the regulation of social relations of macro and micro-based co-accepted principles of labor cooperation. Corporate culture with its values and beliefs becomes a leader of market reforms in the society, the foundation for implementation of an effective strategy for social policy, as well as a powerful factor that helps enterprise to adapt to a market economy [10].

### **Використана література**

1. Воронкова, В.Г. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / В.Г. Воронкова. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/menedzhment/visnovki\\_korporativna\\_kultura](http://pidruchniki.ws/menedzhment/visnovki_korporativna_kultura).
2. Колосова, Любов. Корпоративне управління в умовах інформаційної економіки: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / Любов Колосова. – Режим доступу: <http://justinian.com.ua>.
3. Корпоративна культура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>.
4. Менеджмент персоналу фінансових служб: Корпоративна культура фінансової служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vns.lp.edu.ua>.
5. Складові елементи фінансової стабільності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.analizplus.com>.
6. Суть фінансової стабільності та стійкості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.analizplus.com>.
7. Фінансовий аналіз: Корпоративний журнал. Тип корпоративної культури: як вибрати відповідний для своєї організації? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance-monster.ru>.
8. Фліссак, А.М. Формування коопераційної моделі розвитку білатеральних економічних відносин України і Німеччини: монографія [Текст] / А.М. Фліссак. – Тернопіль: Новий колір, 2009. – 288 с.
9. Франчук, О.О. Формування корпоративної культури підприємства в умовах інтернаціоналізації бізнесу [Електронний ресурс] / О.О. Франчук. – Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.php>.
10. Шконда, В.В. Корпоративна культура в стратегії суспільного розвитку [Електронний ресурс] / В.В. Шконда, А.В. Кальянова. – Режим доступу: <http://gisap.eu>.