

УДК 331.5(338)

Семикіна М.В.,
д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри економіки та організації виробництва
SemikinaMV@i.ua

Беляк Т.О.,
аспірант кафедри економіки та організації виробництва,
Кіровоградський національний технічний університет
bta_1269@ukr.net

Семикіна М.В.,
д-р экон. наук, проф.,
заведующий кафедрой экономики и организации производства,
SemikinaMV@i.ua

Беляк Т.А.,
аспирант кафедры экономики та организации производства,
Кировоградский национальный технический университет
bta_1269@ukr.net

Semykina M.,
ScD in Economics, Professor,
head of the department of economy and organization of production
Kirovograd national technical university
SemikinaMV@i.ua

Belyak T.,
post-graduate student
of the department of economy and organization of production
Kirovograd national technical university
bta_1269@ukr.net

ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТАН СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

ДИАГНОСТИКА ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

DIAGNOSTICS OF INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE STATE OF THE SOCIAL AND LABOR RELATIONS

Розкрито сутність корпоративної культури та її роль у розвитку соціально-трудових відносин. Запропоновано підхід до проведення діагностики впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин та розвиток зв'язків з діловими партнерами підприємства. Розроблено шкалу гармонійності соціально-

трудових відносин. Запропоновано схему активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин.

Раскрыта сущность корпоративной культуры и ее роль в развитии социально-трудовых отношений. Предложен подход к проведению диагностики влияния корпоративной культуры на состояние социально-трудовых отношений и развитие связей с деловыми партнерами предприятия. Разработана шкала гармоничности социально-трудовых отношений. Предложена схема активизации влияния корпоративной культуры на гармонизацию социально-трудовых отношений.

The essence of corporate culture and its role in development of the social and labor relations has been revealed. The approach to carrying out the diagnostics of influence of corporate culture on the state of the social and labor relations and on the development of communications between business partners and enterprises has been suggested. The scale of harmony of the social and labor relations has been developed. The scheme of activation of influence of corporate culture on harmonization of the social and labor relations has been suggested.

Ключові слова: корпоративна культура, соціально-трудові відносини, діагностика, шкала гармонійності, вплив, активізація.

Ключевые слова: корпоративная культура, социально-трудовые отношения, диагностика, шкала гармоничности, влияние, активизация.

Keywords: corporate culture, social and labor relations, diagnostics, harmony scale, influence, activation.

Вступ. Досвід економічно розвинених країн засвідчує, що корпоративна культура (КК) може слугувати вагомим інструментом прогресивного розвитку соціально-трудових відносин та підвищення ефективності господарської діяльності підприємств [4; 16]. В Україні поки не вистачає такого досвіду, КК розуміють досить обмежено, не приділяючи їй належної уваги, традиційно недооцінюючи її роль у розвитку соціально-трудових відносин (СТВ). Управлінці усіх рівнів констатують нестачу соціальної згуртованості працівників підприємств, при цьому рідко бачать

зв'язок такого явища з нерозвиненістю корпоративної культури, потребою оцінки її впливу на СТВ.

Корпоративній культурі присвячено праці К. Голда, Т. Питерс, Р. Уотермана-мл. [4], М. Пула, М. Уорнера [14], Г. Хофстеда, А. Файоля [16], Е. Шейна [17] та інших зарубіжних вчених. Аспекти розвитку КК відображені у працях вітчизняних дослідників О. Балики [1], Д. Богині [2], А. Воронкової [3], О. Грішнкової [5], Т. Кицака, А. Колота [8], С. Пасеки [6], І. Петрової [10; 11], Г. Хаєта, О. Єськова [9], В. Ячменьової [15] та ін. Між тим методи оцінки впливу КК на розвиток соціально-трудових відносин все ще залишаються недостатньо вивченими, що перешкоджає формуванню соціально згуртованої поведінки у реалізації корпоративних цілей.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності корпоративної культури та розробка підходу до проведення діагностики її впливу на стан соціально-трудових відносин.

Результати дослідження. Здійснений аналіз теоретичних джерел дозволяє зазначити, що «культура організації», а пізніше – корпоративна культура, стала предметом посиленої уваги науковців після Хоторнського експерименту, здійсненого у 1927–1932 рр. американськими дослідниками під керівництвом Елтона Мейо. Вивчаючи залежності продуктивності праці працівників компанії Western Electric (Чикаго) від множини умов та чинників, дослідники дійшли важливого висновку: існує окрема група факторів, яка до цього не привертала уваги науковців, – це фактори соціальної та психологічної природи, які в межах окремої організації здатні вагомо впливати на трудову свідомість, специфіку поведінки, відносини найманих працівників, їх взаємодію з керівництвом, якість та ефективність їх спільної праці. Йшлося передусім про традиції, спільні цілі, цінності, культуру. Ці новації знайшли підтвердження у дослідженнях Т. Пітерса та Р. Уотермана [4], які пояснили виключно важливу роль культурного середовища організації, особливості якого призводять до того, що однотипні управлінські впливи в межах різних підприємств викликають розбіжні (іноді протилежні)

поведінкові реакції. З виходом у світ праць спеціалістів Бостонської консалтингової групи Т. Діла та А.Кеннеді (1982 р.) вплив культури на ефективність корпорації сумніву серед науковців не піддавався, а термін «корпоративна культура» закріпився в якості наукового.

Теоретичний аналіз свідчить, що нині налічується близько 500 визначень КК. Розбіжності в підходах говорять про те, що теорія КК поки що формується. Найбільш вдалим, на нашу думку, є підхід Е.Шейна до трактування сутності корпоративної культури: це система базових уявлень, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується колектив працівників, але такі, що існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації [17].

З нашої точки зору, корпоративну культуру слід сприймати в якості підсистеми організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм та моделей поведінки, що декларуються, поділяються та реалізуються на практиці керівниками підприємства та їх підлеглими задля досягнення ефективності діяльності та злагоди у соціально-трудових відносинах. Якщо КК є прогресивною, вона здатна регулювати розвиток СТВ у напрямі гармонізації: сприяти зниженню конфліктності через активізацію соціального діалогу, підвищенню відповідальності у професійній та соціально-трудої сфері, мотивації до ефективної праці, професійного розвитку, формуванню об'єднуючих цінностей і традицій, утвердженню здорового способу життя. З іншого боку, характер і зміст КК позначається на взаємодії ділових партнерів, яка базується на суб'єкт-суб'єктних зв'язках. При цьому вплив КК не може розглядатися в межах постійної тотальної підконтрольності в рамках такої взаємодії, а скоріше за все в якості підпорядкування спільним інтересам шляхом самоврядування і самоорганізації. За такої взаємодії у партнерів виникає спільна зацікавленість у гармонійному розвитку СТВ, адже за цим стоїть висока відповідальність за взяті зобов'язання у сфері праці та в бізнесі. Тому ми вважаємо, що нині і соціальні, і ділові партнері виступають у ролі

стейкхолдерів – суб'єктів, більшою чи меншою мірою зацікавлених у прогресивній КК, коригуванні вектору розвитку СТВ, за яким протиріччя перетворюються з фактора неузгодженості у джерело синергії. Керованість впливу означає здатність і готовність суб'єкта (кожного стейкхолдера та його представників) до активної участі в реалізації цілей соціального або економічного розвитку підприємств досягненням інтеріоризованих цінностей усіма учасниками СТВ та економічних зв'язків.

Гармонізація СТВ має стати процесом керованої діяльності, орієнтованої на прогресивний розвиток корпоративної культури та підвищення результативності діяльності підприємств, досягнення консенсусу між природньо суперечливими інтересами соціальних та ділових партнерів – стейкхолдерів (на кшталт широко відомого «золотого перетину», що визначається співвідношенням $1/x = x/(1-x)$, з якого $x=0,62$). З нашої точки зору, процес гармонізації СТВ стосується як реалізації очікувань працівників, роботодавців, держави, профспілок відносно один одного, так і торкається інтересів ділових партнерів в системі соціальних та економічних зв'язків підприємств (рис. 1).

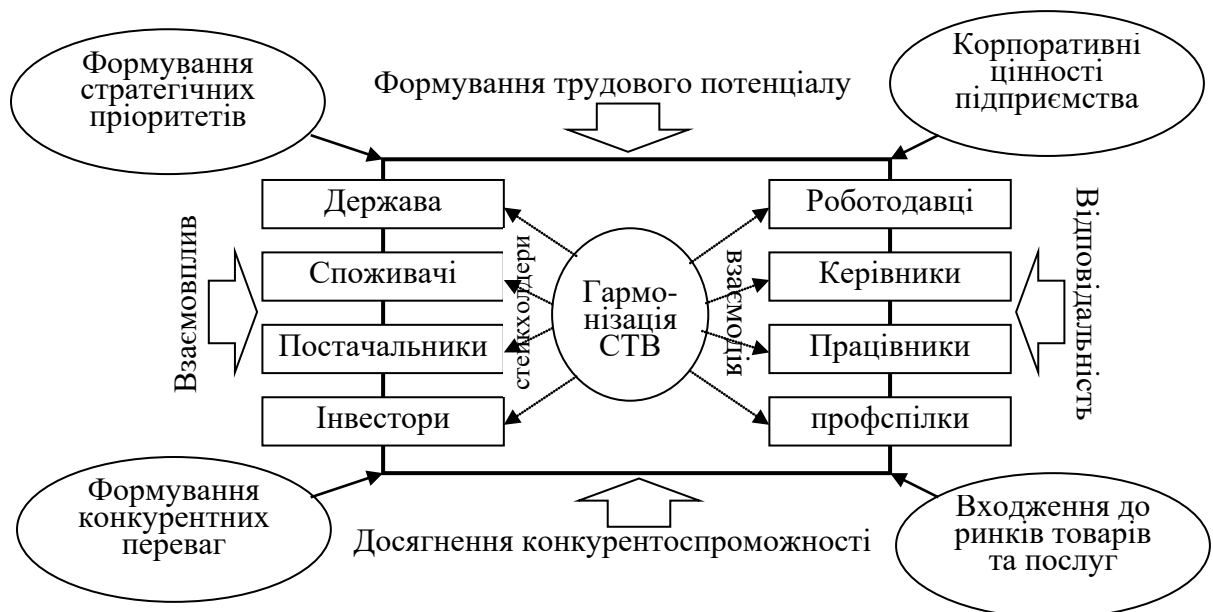


Рис. 1. Гармонізація СТВ в системі економічних зв'язків підприємства

Для формалізації зв'язків усіх зацікавлених суб'єктів (стейкхолдерів) застосовуємо символи $s(i)$: держава – $s(1)$, роботодавці – $s(2)$, керівники – $s(3)$, працівники – $s(4)$, профспілки – $s(5)$, інвестори – $s(6)$, постачальники – $s(7)$, споживачі – $s(8)$. Модель зв'язків має відображати фактори, які стосуються оцінювання узгодженості (неузгодженості) інтересів. У позначеннях $f(j)$ до таких відносимо, наприклад, таке: мета трудової діяльності – $f(1)$; завдання, принципи трудової діяльності – $f(2)$; умови праці – $f(3)$; системи мотивації трудової діяльності – $f(4)$; безпека праці – $f(5)$; умови соціального захисту – $f(6)$, умови розвитку персоналу – $f(7)$; корпоративна етика – $f(8)$; принципи ротації та кар'єрного просування – $f(9)$; психологічна атмосфера в колективі – $f(10)$; соціальні пріоритети – $f(11)$ тощо.

Досягнення консенсусу у розвитку СТВ потребує оцінки неузгодженості інтересів та її мінімізації. Для цього передбачаємо побудову шкали рівня гармонійності через оцінювання узгодженості (або розбіжності) інтересів у діапазоні від 0 (повна розбіжність, відсутність спільності інтересів) до 1 (повна узгодженість, спільність інтересів). Далі формуємо модель механізму активізації впливу КК на гармонійний розвиток соціально-трудова відносин, яку подаємо кількома рисунками (рис. 2 – 4).

Схема, наведена на рисунку 2, потребує таких пояснень:

Перше. Спарені зв'язки між стейкхолдерами повинні стосуватися всіх їх 28-ми пар – від $\{s(1); s(2)\}$ до $\{s(7); s(8)\}$, тобто один рядок таблиці (другий) загалом має бути розширено до 28 рядків.

Друге. Для кожного спареного зв'язку відбираються лише інтереси, притаманні його елементам, спільним для них. У даному випадку відібрано інтереси, спільні для пари $\{s(4); s(5)\}$ – стейкхолдера «працівник» ($s(4)$) та стейкхолдера «керівник» ($s(5)$).

Третє. Оцінки узгодженості інтересів формуються за правилом визначення частки позитивних відповідей у їх загальному списку (наприклад, для інтересу з кількістю 5 позитивних відповідей зі списку десяти, оцінкою приймається $5/10=0,5$).

Діагностика стану соціально-трудо­вих відносин і корпоративної культури підприємства за показником гармонійності

Стейкхолдери (спарені зв'язки)	Оцінюваний інтерес, цінність	Значення оцінок узгодженості	Інтегральна оцінка (усереднення)
{s(4); s(5)}	f(1);f(2);f(3);f(4); f(5);f(6);f(7);f(8), f(9);f(10);f(11)	0,5; 0,8; 0,7; 0,4; 0,3; 0,3; 0,4; 0,6; 0,7; 0,7; 0,5	0,54 {(0,5+0,8+0,7+0,4+0,3+ +0,3+0,4+0,6+0,7+0,7+ +0,5)/11=0,54}

Критерій:

інтегральна оцінка від 0,0 до 0,40 – відносини не гармонійні, потрібне термінове втручання системного характеру;
 інтегральна оцінка від 0,41 до 0,60 – відносини за показником гармонійності нижче «золотого перетину», потребують вибіркового втручання;
 інтегральна оцінка від 0,61 до 1,00 – відносини за показником гармонійності співвідносні «золотому перетину» і вище нього, втручання не потребують.

Висновок: значення інтегральної оцінки гармонійності 0,54 з діапазону від 0,41 до 0,60; необхідне вибірко­ве втручання задля узгодження інтересів f(1), f(4), f(5), f(6), f(7), f(8), f(11), де відповідний показник менше 0,6.

Рис. 2. Схема визначення інтегральної оцінки гармонійності СТВ

Четверте. Інтегральна оцінка гармонійності визначається усередненням оцінок для спареного зв'язку, який розглядається.

П'яте. Орієнтиром для критерію оцінювання гармонійності обрано значення показника «х» «золотого перетину», визначеного відношенням $1/x=x/(1-x)$, яким є $x=0,62$. У даному випадку його значенням є міра узгодженості інтересів. «Інтервальне» бачення нами відповідної шкали ілюстровано рисунком 3.

Шкала гармонійності соціально-трудо­вих відносин

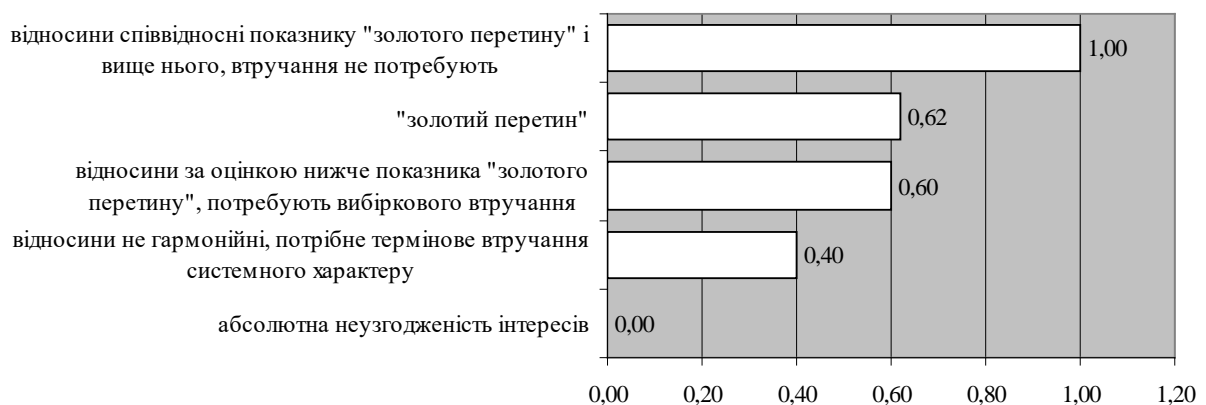


Рис. 3. Шкала гармонійності соціально-трудо­вих відносин

Шосте. Інтегральна оцінка призводить до одного із висновків: потрібне термінове втручання системного характеру, коли СТВ не є гармонійними (інтегральна оцінка від 0,0 до 0,40); потрібне втручання вибіркового характеру (інтегральна оцінка від 0,40 до 0,60); необхідності у втручанні немає (інтегральна оцінка від 0,60 до 1,00). Системне втручання означає, що необхідно принципово переглянути всі положення КК, вибіркоче – переглянути лише ті положення, які стосуються інтересів, де показник гармонійності за значенням нижче 0,60. Інші дії передбачає схема на рис. 4.

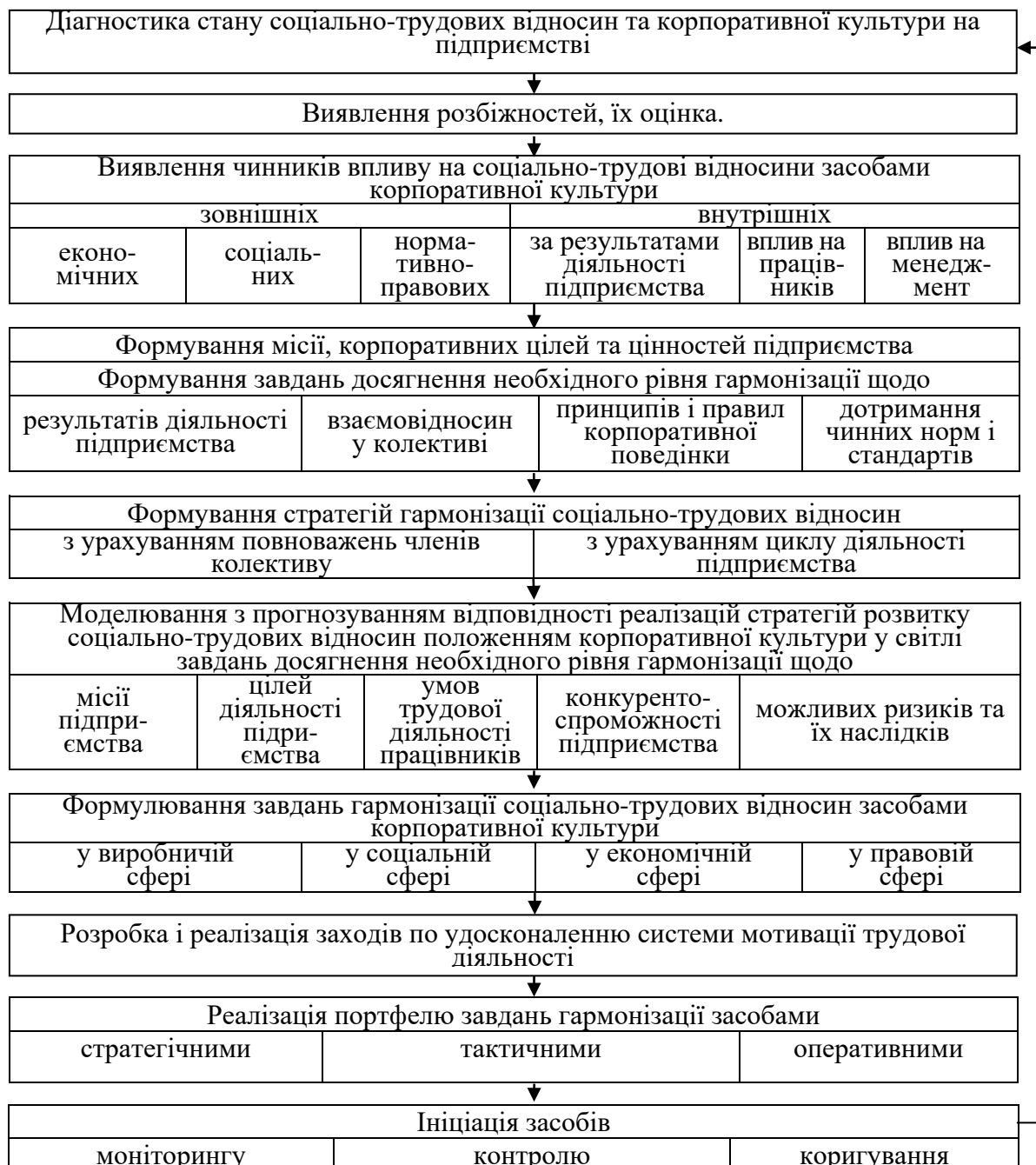


Рис. 4. Схема механізму активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин

Схемою на рисунку 4 передбачено, зокрема, диференціацію розбіжностей інтересів на внутрішні та зовнішні для підприємства, формування елементів КК – місії підприємства та корпоративних цілей, реалізацію портфелю завдань гармонізації СТВ. Реалізація зазначеного портфелю потребує відповідного механізму, який слугує не лише для ініціації певних засобів, але й для вирішення нагальних проблем, зумовлених наявністю опору змінам з боку стейкхолдерів (рис. 5).



Рис. 5. Загальний підхід до активізації впливу корпоративної культури на гармонізацію соціально-трудових відносин

Викладений вище підхід підводить до думки про необхідність управління змінами на підприємствах, зокрема потребу у корегуванні розвитку КК, забезпечення її ефективного впливу на стан СТВ.

Ефективність впливу корпоративної культури на стан СТВ розглядаємо в контексті наукових уявлень про відображення змін, які стосуються взаємозв'язків КК, СТВ, результатів економічної діяльності підприємства.

Концептуальне бачення підходу до оцінки впливу КК на стан соціально-трудових відносин підприємства ілюструємо схемою на рисунку 6.

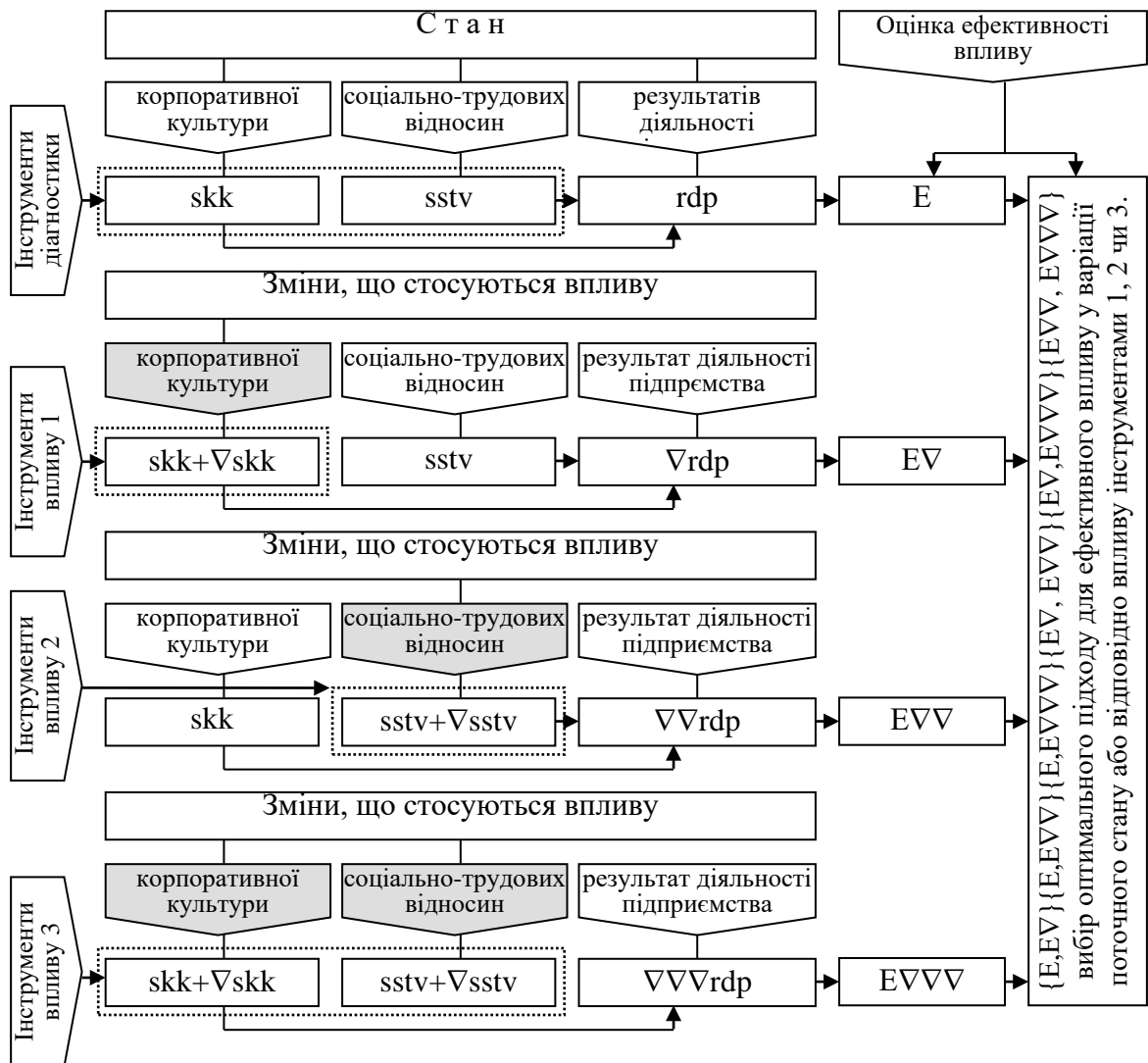


Рис. 6. Схема оцінки впливу корпоративної культури на розвиток СТВ

З огляду на рисунок, оцінюванню підлягають: стан (skk) та зміни корпоративної культури (∇skk) з використанням інструментів діагностики (анкетування, опитування, аналіз звітності) та впливу (реалізація прийнятих рішень щодо елементів КК, накази, розпорядження з цього приводу); стан (sstv) та зміни соціально-трудових відносин ($\nabla sstv$) з використанням відповідних інструментів діагностики (експертиза, аналіз звітної документації) та впливу (реалізація прийнятих рішень щодо стану СТВ, накази, розпорядження з цього приводу).

Результати діяльності підприємства визначаються із застосуванням їх залежностей від стану КК та СТВ у чотирьох варіаціях: а) без залучення

чинників впливу на КК та СТВ: $rdp = f(sk_k, sstv)$; б) із залученням чинників впливу лише на КК: $\nabla rdp = f(sk_k + \nabla sk_k, sstv)$; в) із залученням чинників впливу лише на СТВ: $\nabla \nabla rdp = f(sk_k, sstv + \nabla sstv)$; г) із залученням чинників впливу як на КК, так і на СТВ: $\nabla \nabla \nabla rdp = f(sk_k + \nabla sk_k, sstv + \nabla sstv)$.

Оцінка ефективності впливу КК здійснюється для кожної із варіацій у традиційному ключі – через відношення величини зиску (z) до витрат (v):

$E = z(rdp) / v(rdp)$ – ефективність у варіації «без залучення чинників впливу на КК та СТВ»;

$E\nabla = z(\nabla rdp) / v(\nabla rdp)$ – ефективність у варіації «із залученням чинників впливу лише на КК»;

$E\nabla\nabla = z(\nabla\nabla rdp) / v(\nabla\nabla rdp)$ – ефективність у варіації «із задієнням чинників впливу лише на СТВ»;

$E\nabla\nabla\nabla = z(\nabla\nabla\nabla rdp) / v(\nabla\nabla\nabla rdp)$; – ефективність у варіації «із залученням чинників впливу як на КК, так і на СТВ».

Порівнянням значень $E, E\nabla, E\nabla\nabla, E\nabla\nabla\nabla$ обирається варіація, найбільш прийнятна за обраним критерієм їх максимізації чи мінімізації (табл. 1)

Таблиця 1

Оцінка ефективності впливу КК на гармонізацію СТВ*

Інструменти	Стан КК	Стан СТВ	Результат діяльності підприємства	Величина зиску	Величина витрат	Ефективність	Вибір оптимальної варіації
	% від гармонійного стану	% від гармонійного стану	ум. одиниці	ум. одиниці	ум. одиниці		
Діагностики	86	94	36	120	112	1,07	
Впливу 1	86 + 6	94	43	128	114	1,12	оптимум
Впливу 2	86	94+3	45	130	120	1,08	
Впливу 3	86 + 6	94+3	47	132	121	1,09	

* Побудовано авторами із застосуванням гіпотетичних даних

Обраною варіацією встановлюється, залишати стан корпоративної культури і соціально-трудова відносин незмінним (якщо вибір випав на значення E) чи, можливо, здійснити вплив на КК (якщо вибір випав на $E\nabla$), чи на СТВ (якщо вибір випав на $E\nabla\nabla$), чи, можливо, одночасно і на корпоративну культуру, і на соціально-трудова відносини (якщо вибір випав

на E∇∇∇). У наведеному прикладі (табл. 1) вибір оптимальної (за критерієм максимуму ефективності) варіації випав на такий вплив КК, за яким величина зиску склала 112% від величини витрат.

Висновки. Таким чином, сьогодні потребує переосмислення сутність, концепція та механізм корпоративної культури у сенсі її застосування в якості інструменту ефективного впливу на стан соціально-трудових відносин, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Корпоративна культура виступає в якості підсистеми організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм та моделей поведінки, що декларуються, поділяються та реалізуються на практиці керівниками підприємства та їх підлеглими задля досягнення ефективності діяльності та злагоди у соціально-трудових відносинах. В умовах сьогодення не лише соціальні, а й ділові партнері виступають у ролі стейкхолдерів – суб'єктів, більшою чи меншою мірою зацікавлених у прогресивній КК та гармонійному розвитку СТВ.

Розроблений підхід до проведення діагностики впливу КК на стан соціально-трудових відносин засвідчив: необхідність управління змінами на підприємствах, зокрема потребу у корегуванні розвитку КК, забезпечення її ефективного впливу на стан соціально-трудових відносин; можливість існування «оптимуму стану корпоративної культури»; необхідність активізації впливу КК на розвиток СТВ та дієву соціально-економічну взаємодію стейкхолдерів.

Література

1. Балька Е.Г. Корпоративная культура инновационного предприятия: практические особенности / Балька Е.Г. // Вести Института предпринимательской деятельности. – Минск, 2013. – Вып. 2(9)/2013. – С. 28 –33.
2. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики: [монографія] / Д.П. Богиня, М.В. Семікіна [передмова І.Ф. Курас]. – Київ: «Шторм», 2003. – 382 с.

3. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура: [монографія] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е. Коренев та ін. [за ред. Воронкової А.Е.] – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
4. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл.; Пер. с англ. ... М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2012. - 672 с.
5. Грішнова О.А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : [монографія] / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук, О. О. Олійник. – Рівне: НУВГП, 2014. — 216 с.
6. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [монографія] / М.В. Семикіна, С.Р. Пасека, А.Д. Федунець та ін. [За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Семикіної] – Черкаси: видавництво «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.
7. Колот А. М. Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3–8.
8. Колот А. М. Наукове забезпечення управління працею та соціально-трудовими відносинами на засадах міждисциплінарного підходу / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2014. — №8. — С. 3–9.
9. Корпоративна культура: [Навч. посіб. для вищ. навч. закл] / Г.Л. Хаєт, О.Л. Ськов, Л.Г. Хаєт та ін. [під заг. ред. Г.Л. Хаєт].– К. : Центр навч. л-ри, 2003.– 402 с.
10. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І.Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту, 2014. – серія «Економіка».– Вип. 10. – С. 76-79.
11. Петрова І.Л. Культура організації: міф чи засіб стати сильніше / І.Л. Петрова, О.Г. Балака // Організатор, 2012. – № 5. – С. 21–24.
12. Семикіна М.В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г. Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С. 98 – 103.
13. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації: [колективна монографія] / М.В. Семикіна, З.В. Смутчак, С.Р. Пасека, Ю.Д. Петров / За ред. М.В. Семикіної. – Кіровоград: КНТУ, «КОД», 2012. – 300 с.
14. Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. – С Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. — 1982. — Nov.-Dec.

15. Ячменева В.М. Особенности формирования корпоративной культуры в Украине [Текст] : к изучению дисциплины / В.М Ячменева, Л.И. Вериковская // Экономика и управление : Научно-практическое издание. – 2006. – № 5. – С. 49 –54.

16. Henri Fayol. Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. – М.: 1923. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

17. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. — San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. – 437 с.

REFERENCES

1. Balyka, E.G. (2013). Korporativnaja kul'tura innovacionnogo predprijatija: prakticheskie osobennosti [Corporate culture of an innovative enterprise: practical features]. *Vesti Instituta predprinimatel'skoj dejatel'nosti - Conduct of the Institute of business*, 2(9), 28 – 33 [in Russian].

2. [Bohynia, D.P., & Semykina, M.V. (2003). *Mentalnyi chynnyk u sferi pratsi: problemy teorii ta praktyky [The mental factor at work: problems of theory and practice]*. Kyiv: «Shtorm» [in Ukrainian].

3. Voronkova, A.E., Bab'iak, M.M., Koreniev, E., et al. (2006). *Corporation: governance and culture*. Voronkova, A.E.M. (Ed.). Drohobych: Vymir.

4. PETERS, T., & UOTERMAN-ML R. (2012). *In Search of Excellence: Lessons from America's most successful companies*. (M. Meskon, M. Al'bert, F. Hedroui, Trans). Moscow: ООО "I.D. Vil'jams".

5. Hrishnova, O., Mishchuk, H., Oliynyk, O. (2014). Sotsial'na vidpovidal'nist' u trudovykhvidnosynakh: teoriya, praktyka, rehulyuvannya ryzykiv [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management]. Rivne, NUVHP, p. 216 [in Ukrainian]

6. Semykina, M.V., Pasiaka, S.R., Fedunets, A.D., et al. (2012). *Innovative work: diagnostics problems activating levers*. Semykina, M.V. (Ed.). Cherkasy: vydavnytstvo «MAKLAUT».

7. Kolot A.M. (2011). Dialektyka ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku yak predmet naukovykh doslidzhen (Dialectics of economic and social development as a subject of research). Ukrayina : aspekty pratsi.

8. Kolot A.M. (2014). Naukove zabezpechennya upravlinnya pratseyu ta sotsialno-trudovymy vidnosynamy na zasadakh mizhdystsyplinarnoho pidkhodu (Scientific support of labor management and social and labor relations on the basis of an interdisciplinary approach). Ukrayina : aspekty pratsi

9. Khalet, H.L., Yeskov, O.L., Khalet, L.H., et al. (2003). *Korporatyvna kultura [Corporate culture]*. Khalet, H.L. (Ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
10. Petrova, I.L. (2014). Zminy korporatyvnoi kultury yak imperatyv orhanizatsiinoho rozvytku [Changes in corporate culture as imperative Organizational Development]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu - Bulletin of Carpathian University, 10*, 76-79 [in Ukrainian].
11. Petrova, I.L., & Balyka, O.H. (2012). Kultura orhanizatsii: mif chy zasib staty sylnishe [The Culture of organization: Myth or means to become stronger]. *Organizator – Organizer, 5*, 21-24 [in Ukrainian].
12. Semykina, M., T. Beliak, T., & Volchkova, H. (2015). Rozvytok korporatyvnoi kultury yak predumova nakopychennia sotsialnoho kapitalu [The development of corporate culture as a prerequisite for the accumulation of social capital]. *Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles*. (pp. 98 – 103). Vienna, Austria: "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH [in Ukrainian].
13. Semykina, M.V., Smutchak, Z.V., Pasiaka, S.R., & Petrov, Iu.D. (2012). *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy harmonizatsii [Social and labor relations: problems of harmonization]*. Semykina, M.V. (Ed.). Kirovohrad: KNTU, «KOD» [in Ukrainian].
14. Pul, M., & Uorner, M. (Eds.). (2002). *Human resources management*. SPb. : Piter.
15. Jachmeneva, V.M., & Verikovskaja, L.I. (2006). Osobennosti formirovanija korporativnoj kul'tury v Ukraine [Features of formation of corporate culture in Ukraine]. *Jekonomika i upravlenie - Economics and Management, 5*, 49-54 [in Russian].
16. Fayol, H. (1923). *Administration Industrielle et Générale*. (B.V. Babina-Korenja, Trans). *Centr gumanitarnyh tehnologij-Centre of Humanitarian Technologies*. Retrieved from <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> [in Russian].
17. Shein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc. [in English].