

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 338.4:330.3:658

Копитко М.І.

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, Україна

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ:
ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ТА СУТНІСТЬ**

У статті досліджено історію формування науки про корпоративну культуру підприємств як елемента теорії управління. Узагальнено дослідження щодо розуміння сутності категорії «корпоративна культура» і запропоновано авторське визначення. Досліджено взаємозв'язок корпоративної культури із корпоративною етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Ключові слова: підприємство, корпоративна культура, кодекс етики, корпоративна етика, філософія бізнесу, організаційна поведінка.

В статье исследована история формирования науки о корпоративной культуре компаний как элемента теории управления. Проведен обзор относительно понимания сущности категории «корпоративная культура» и предложено авторское определение. Исследована взаимосвязь корпоративной культуры с корпоративной этикой, философией бизнеса, организационным поведением.

Ключевые слова: предприятие, корпоративная культура, кодекс этики, корпоративная этика, философия бизнеса, организационное поведение.

Paper examines the history of the formation of the science of the corporate culture as part of management theory. Overview research on understanding the essence of

the notion of corporate culture and presented the author's definition. Investigated relations between corporate culture and corporate ethics, philosophy of business, organizational behavior.

Keywords: *business, corporate culture, code of ethics, corporate ethics, business philosophy, organizational behavior.*

Постановка проблеми. У світі з кожним днем зростає роль корпоративної культури для успішності бізнесу. Це підтверджується дослідженнями журналу *Forbes*, відповідно до яких 86% підприємств у світі визнали, що успішність їхньої діяльності збільшується завдяки залученні персоналу, при цьому якість роботи зростає на 44%, а прибутковість – на 22% на рік.

Така ситуація зумовлює важливість вивчення проблеми формування належного рівня корпоративної культури на вітчизняному підприємницькому просторі.

Аналіз останніх публікацій. Значна кількість науковців починаючи з 80-х років ХХ століття досліджували проблеми формування корпоративної культури. Впродовж останніх років такі дослідження активізувалися, що зумовлено вагомістю даного фактора для конкурентоздатності суб'єктів господарювання. У зв'язку з тим, що вивченням даних питань займаються науковці з різних сфер (філософи, психологи, економісти тощо) на даний момент відсутні уніфіковані підходи до розуміння даної категорії. Крім того, є дуже мало наукових праць, в яких дана категорія пов'язується з рівнем економічної безпеки підприємств, що особливо важливо в умовах вітчизняного бізнес-середовища.

Мета дослідження. Дослідити основні віхи в історії розвитку феномену «корпоративна культура» і на основі систематизації тлумачень даної категорії визначити авторський підхід до її розуміння.

Основні результати дослідження. Дослідження питань корпоративної культури розпочалося у середині ХІХ століття. Вперше термін

«корпоративна культура» використав німецький фельдмаршал Г. Мольтке щодо обумовлення відносин в офіцерському середовищі [1].

У другій половині ХХ століття щораз більше науковців почали вивчати питання корпоративної культури, що дозволило пояснити даний феномен як явища духовного і матеріального життя колективу та домінуючі в ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки [2].

Подальше вивчення корпоративної культури базувалося на тому факті, що завдяки розвинутій корпоративній культурі підприємства можна вирішити дві проблеми: встановити і налагодити зв'язки із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [3].

На початку 80-х рр. ХХ століття у теорії управління вперше почали використовувати концепцію корпоративної культури. Масштабні дослідження корпоративної культури в цей період відбувалися у США з метою вивчення особливостей діяльності американських корпорацій. Специфіка полягала в тому, що основу вивчення складала культура кожного з підрозділів корпорацій, які, в основному, знаходилися в різних географічних регіонах. Саме тому корпоративна культура розглядалася з позиції культури саме корпорацій [4, с. 16].

Американські компанії почали першими розробляти Етичні кодекси у зв'язку з тим, що суспільну думку про чесність і добропорядність вважали більш пріоритетним напрямом діяльності, ніж максимізацію прибутку.

Метою розробки цих кодексів було [5]:

- формування комплексу цінностей, на основі яких менеджери повинні були приймати рішення;
- зобов'язання всіх працівників зважати на психологічні та етичні аспекти рішень, які вони приймають;
- формування переліку норм поведінки з клієнтами і конкурентами.

З початку 50-х рр. ХХ століття процес прийняття кодексів поширюється і на європейські, канадські та японські фірми.

Структура японських кодексів, відповідно до дослідження [6] була наступною:

1. Ставлення до компаній:

- відданість;
- вдячність.

2. Ставлення до роботи:

- ретельність;
- відповідальність;
- старанність;
- ощадливість;
- почуття гордості за свою роботу

3. Ставлення до старших:

- повага;
- чемність

4. Ставлення до співробітників:

- співробітництво;
- визнання заслуг.

З кожним роком до структури кодексів вносилися нові пункти, так їх почали доповнювати нормами про отримання подарунків, хабарництво, відносини з клієнтами та контрагентами, про захист навколишнього середовища, переліком санкцій за порушення норм кодексу.

У праці Лесько О.Й. [5] наводяться результати досліджень розробки та дотримання етичних кодексів у провідних світових корпораціях. Так, прикладом розробки сучасного кодексу може бути Кодекс ділової етики компанії «Проктер енд Гембл», у якому обумовлені основні морально-етичні цінності та принципи діяльності компанії.

Цінності, які є основою діяльності компанії [7]:

- колектив, який складається з найкращих у світі спеціалістів;

- господарське ставлення до майна компанії (як до власного); прагнення до забезпечення довгострокової успішної діяльності компанії, до виконання покладених завдань, підвищення ефективності праці;
- чесність і відкритість у відношеннях між робітниками; дотримання букви закону; прийняття рішень на основі повної інформації і обґрунтування її оцінки на основі можливих ризиків;
- намагання бути кращими у виконанні покладених завдань; підвищення якості роботи; здійснення лідерства у своїй сфері;
- взаємне довір'я у стосунках між колегами, замовниками і користувачами.

Принципи і правила поведінки, що відображають моральні цінності:

- повага до особистості кожної людини;
- нероздільність інтересів компанії і кожного робітника;
- цілі і принципи чітко визначені і погоджені;
- основою успіху є новаторство;
- орієнтація у виробничій сфері на запити споживачів, на тісні, взаємовигідні відносини з замовниками і суміжниками;
- заохочення професійної майстерності робітників;
- намагання бути кращими у всіх галузях, які мають для компанії певне значення;
- спільна діяльність в дусі взаємного довір'я і партнерські відношення з замовниками, постачальниками, вищими навчальними закладами, державними органами.

У компанії «Техас Інструментс» розроблена етична програма для всіх 60 тис. працівників, які працюють у офісах компанії по всьому світу. Керівником даної програми є директор із річною зарплатою у 700 тис. дол. Компанія постійно здійснює розсилку по своїй всесвітній електронній мережі статей про правила прийому подарунків, про випадки крадіжок, незаконне копіювання програмного забезпечення, прийняті в різних країнах нагороди за дотримання етичних принципів компанії. З директором з етики можна

зв'язатися безкоштовною «гарячою» телефонною лінією, у розмові працівники мають право не називати свого імені та прізвища і зробити повідомлення або відправити листа за спеціальною адресою або електронною поштою. Увага до питань етики в компанії обумовлена її стратегічною позицією: «Наша добра репутація так само важлива, як і технології, які ми виробляємо». Ця компанія свій перший моральний кодекс розробила в 1961 р. і в подальшому його строго дотримувалася [8].

У компанії «Мак Донелл Дуглас» кожен співробітник одержує картку, на якій є скорочений варіант морального кодексу компанії і правила прийняття етично правильних рішень. У ньому зазначено: «Чесність і етика існують винятково всередині людини або зовсім відсутні. Або індивід веде себе чесно і етично, або ні. Щоб чесність і етичність були символами, ми, члени Корпорації, повинні старатися:

- бути чесними, такими, що заслуговують довіри;
- виконувати покладені перед нами задачі і взяті на себе зобов'язання;
- конструктивно співробітничати, допомагати колегам в будь-якій роботі;
- чесно і розумно відноситися до своїх колег, покупців та інших людей;
- дотримуватися законів у всіх наших діях;
- вірно служити своїй компанії, докладати всіх своїх сил до покращення якості життя у світі, в якому ми живемо.

Чесність і дотримання високих етичних стандартів вимагає важкої роботи, мужності і (часом) нелегкого вибору, деколи нам доводиться відмовлятися від спокусливих можливостей. Але, зрештою, наші добрі справи ідуть нам же на користь» [8].

На підприємствах поширеним є створення Комітетів з етики, до складу яких входять представники вищого керівництва і, які відповідають за дотримання робітниками етичних принципів і винесення рішень у випадку виникнення спірних ситуацій. Наприклад, комітет з етики компанії «Моторола» має право інтерпретувати і корегувати основні положення

морального кодексу, інформувати співробітників про внесені в нього зміни, а також виносити рішення щодо робітників, які порушують кодекс.

Досить поширеними є використання навчальних програм, які спрямовані на розповсюдження принципів етики серед робітників.

За даними досліджень, майже всі великі американські корпорації та половина невеликих фірм мають свої Етичні кодекси. В Західній Європі існує певна недовіра до ефективності впливу кодексів на моральне вдосконалення співробітників. Кодекси тут з'явилися лише в середині 80-х років, а процес їх розробки і впровадження проходить дещо повільніше, ніж у США. Так, в Канаді кодекси мають приблизно 50% компаній, а в Англії – близько 40 %.

Узагальнення теорії й практики менеджменту в історичному аспекті та у взаємозв'язку з розвитком корпоративної культури представлено в табл. 1.

Табл. 1: Еволюція систем менеджменту та корпоративної культури

| Етапи і наукові школи менеджменту | Домінуючі цінності | Домінуючий вид культури | Основні акценти в менеджменті |
|---|--|--|---|
| Науковий менеджмент. Класична школа менеджменту 1890-1935р.р. | Праця – як засіб життєдіяльності, продуктивність праці, технологія | Культура праці Культура виробництва | Нормування праці Правила Закони, норми Інструкції |
| Школа людських відносин і поведінкових наук 1936-1955р.р. | Якість трудового життя | Культура відносин | Мотивування |
| Кількісний і системний підходи 1956-1970р.р. | Інформаційні потреби | Культура управління | Моделювання Дослідження операцій Комп'ютеризація |
| Ситуаційний підхід 1971-1985р.р. | Творча праця, Нові ідеї | Інноваційна культура | Стратегія Інновації |
| Нові підходи і теорія змін 1986-90і роки | Знання | Корпоративна культура загалом | Корпоративні зміни Корпоративний розвиток Самоменеджмент |
| Етичний, соціально-орієнтований менеджмент, середина 21-го ст. | Творчість Духовні здібності | Культура духу | Управлінські рішення на якісно іншій основі (інтуїції, наприклад). Зміна ідеології управління і підходів до лідерства. |

Джерело: [4, с. 74]

Таким чином, у табл. 1 визначено основні етапи, під час яких формувалися наукові напрями й школи світового менеджменту, які стали основою для розвитку об'єктів та елементів менеджменту, а також еволюційні зміни цінностей і типів корпоративної культури.

Незважаючи на тривалі дослідження корпоративної культури, на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до розуміння її сутності. Така ситуація пояснюється різноаспектними підходами до пояснення значення терміну «культура» на різних континентах та в залежності від сфери використання.

Узагальнення досліджень щодо розуміння сутності категорії «корпоративна культура» подано у табл. 2.

**Табл. 2: Підходи до розуміння сутності категорії
«корпоративна культура»**

| Визначення корпоративної культури | Джерело |
|---|---------|
| Сфера управління | |
| Сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, яка дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і отримати максимальний прибуток | 9 |
| Спосіб дії та мислення, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми» | 10 |
| Система цінностей | |
| Фактор конкурентоспроможності підприємства, що визначає систему цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників, що розуміються, сприймаються і підтримуються всіма членами колективу, причому такі цінності повинні формувати цілісність компанії за рахунок створення єдиних, визнаних правильними, стандартів поведінки і мислення. Крім того, це інструмент у сфері управління, що дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників, підвищити якість продукції і задовольнити вимоги споживачів. Фактично вона виступає правилами ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату | 11 |
| Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників | 12 |
| Сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо | 13 |

| | |
|--|----|
| чи підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації | |
| Сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але при відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи | 14 |
| Поведінка працівників організації, їхні переконання і цінності, традиції, рівень взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками | 15 |
| Складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства | 16 |
| Набір елементів для мотивації персоналу та роботи із зовнішніми контрагентами | |
| Набір елементів, покликаних забезпечити мотивацію співробітників без будь-яких додаткових грошових виплат, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи | 17 |
| Сукупність правил, що стосується всіх форм ділового спілкування, прийнятих у конкретній організації (ділова розмова, ділові переговори, суперечка, дискусія, полеміка, ділова нарада, публічний виступ, телефонні переговори, ділове листування, стиль одягу, спосіб проводити разом неробочий час) | 18 |
| Сукупність моделей поведінки, які набуті організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що показали свою ефективність і приймаються більшістю членів організації | 19 |
| Комплекс базових пропозицій, винайдених, виявлених або розроблених групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції» | 20 |
| Комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний | 21 |
| Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися, встановлені стандарти якості продукту, що випускається | 22 |
| Складне, багатопланове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації відносно суб'єктів зовнішнього середовища і власних співробітників | 23 |
| Комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп | 24 |
| Інструмент стратегічного розвитку організації | |
| інструмент стратегічного розвитку організації через стимулювання інновацій та управління змінами. Набуваючи професійного й особистісного досвіду, члени колективу формують своє ставлення до різних явищ, а саме: місії організації, планування, чинників мотивації, виробництва, якості праці | 25 |
| Сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації | 26 |
| Спосіб здійснення діяльності та її специфічні характеристики | |
| Унікальні характеристики організації, що відрізняють її від усіх | 27 |
| Один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою викорис- | 28 |

| | |
|---|----|
| тання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло | |
| Неявна, невидима і неформальна свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, у свою чергу, саме формується під впливом їхньої поведінки | 29 |
| Характер і особисті якості компанії, що ґрунтуються на досвіді багатьох поколінь співробітників, який дозволяє працівникам фірми певним чином без особливих роздумів реалізовувати місію компанії | 30 |

Джерело: узагальнено автором

Аналізуючи табл. 2 можна запропонувати авторське визначення, відповідно до якого *корпоративна культура підприємства* – це інструмент сфери управління, який дозволяє забезпечити відповідний рівень конкурентоздатності підприємства та його економічної безпеки шляхом формування системи цінностей та норм поведінки спільних для всіх працівників, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи і формуючи правила ведення бізнесу на всіх рівнях.

Базуючись на запропонованому визначенні корпоративної культури можна стверджувати, що вона демонструє притаманну підприємству ідеологію управління, що спрямована, основним чином, на підвищення рівня ділової активності, через:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;
- відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;
- позиціонування щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції.

Як зазначено у праці професора Захарчин Г.М. [4, с. 18-19] корпоративна культура тісно взаємопов'язана із корпоративною етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об'єднання й обов'язкові для виконання особами, що є членами об'єднання, що прийняла цей документ.

Крім офіційної чи корпоративної етики існують взаємини, не врегульовані будь-якими правилами, крім вимог загальної вихованості й внутрішньої інтелігентності людини. Етична норма, на відміну від норми правової, не спричиняє санкцій, передбачених законом, якщо порушення етичних вимог не переростає в правопорушення. Етичні норми містять, переважно, рекомендаційний характер. Основна відмінність між правовою й етичною нормою полягає в тому, що норма забезпечується державним принципом, а етична – громадським, корпоративним впливом і має за мету підтримку високоморального клімату в суспільстві.

Взаємозв'язок КК із філософією бізнесу проявляється через призму світосприйняття й ідеологію поведінки.

Взаємозв'язок КК і організаційної поведінки лежить в площині формування єдино спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури і, очевидно, її наслідком.

Висновки. Таким чином, здійснено вивчення основних етапів розвитку феномену «корпоративна культура» як елементу теорії управління, що дозволило встановити факт досить нетривалого періоду вивчення даної категорії, але щораз більшої актуальності для успішного ведення бізнесу в сучасних умовах.

На основі узагальнення та систематизації наукових підходів щодо розуміння корпоративної культури запропоновано авторське розуміння, що дозволило врахувати всі аспекти впливу на діяльність підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Савчук Л., Бурлакова А. // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86 – 89.
2. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури / Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. // Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17). – С.76–88.

3. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації / П.С. Смоленюк // Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123-128.
4. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навч. посіб. / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. – Львів: НУЛП, 2011. – 317 с.
5. Лесько О.Й. Етика ділових стосунків: навч. посіб. / О.Й. Лесько, М.Д. Прищак, Г.Г. Рузакова, О.Б. Залюбівська. – Вінниця: Вінниц. нац. техн. ун-т., 2009. – 187 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyku.vntu.edu.ua/etika/p5.html>
6. Статінова Н.П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н.П. Статінова, С.Г. Радченко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 280 с.
7. Гах Й.М. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / Гах Й.М. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
8. Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: учебн. пособие / Герчикова И.Н. – М.: Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
9. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія / За ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
10. Jaques E. The changing culture of a factory. – New York: Dryden Press, 1952. – P. 251.
11. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації / Н.Пітель // Інформаційна економіка. – 2012. – № 6. – С. 62.
12. Формирование корпоративной культуры [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>.
13. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 128 с.
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

15. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посібн. / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова. – К.: Ельга-Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
16. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. кандидата екон. наук. 08.00.04 / Т.Г. Кицак. – К.: Київський національний університет ім. Т. Шевченка, 2008. – 20 с.
17. Бурма О. Лучшие способы мотивации сотрудников / О. Бурма [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rynok.biz/article/2010/5/24/luchshie_sposobi_motivacii_sotrudnikov.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
19. Вікіпедія. Інтернет-енциклопедія. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура
20. Рудінська О.В. Менеджмент: Теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент: посібник / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой ; 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
22. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М. : Дело, 2003. – 115 с.
23. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 223 с.
24. Schwartz H. and Davis S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer 1981. – P. 30-48.
25. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf

26. Соловйова Р.П., Беляев Є.Ю. "Корпоративна культура" / Корпоративна культура ХХІ століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Краматорськ, ДДМА, 2005. – 100 с.

27. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. – 1982. – Nov.- Dec. – P. 24.

28. Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – P. 421.

29. Шольц К. Управління для успіху: порівняння приватного та державного секторів / К. Шольц. // Державне управління. – 1982. – 134 с.

30. Менеджмент и финансы: От А до Я: пер. с англ. / Р. Кох . – СПб.: Питер, 1999 . – 496 с.