

universytetu. Seriya «*Ekonomichni nauky*», no. 2, vol. 2 (2015): 230-234. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4299/1/ct16.pdf>

Yakymenko-Tereshchenko, N. V., and Paliienko, O. I. "Antykryzove upravlinnia promyslovymu pidpriemstvamy" [Anti-Crisis Management of Industrial Enterprises]. *Molodyi vchenyi*, no. 5.1 (2018): 98-101. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41755/3/2018\\_Yakymenko\\_Tereshchenko\\_Antykryz\\_upravl.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41755/3/2018_Yakymenko_Tereshchenko_Antykryz_upravl.pdf)

Yurii, E. O. "Sanatsiia yak systema zakhodiv ozdorovlennia pidpriemstva" [Rehabilitation as a System of Mea-

asures to Rehabilitate the Enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, vol. 18, is. 3/3 (2013): 160-162. [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2013\\_18\\_3\\_3/42.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_3_3/42.pdf)

Zhigir, A. A. "Metody kolichestvennoy otsenki ekonomicheskogo riska stroitelnoy organizatsii pri realizatsii investitsionnykh proektov" [Methods to Quantitative Evaluation of the Economic Risk of the Construction Organization at the Implementation of Investment Projects]. *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*, vol. 1, no. 27 (2020): 106-111.

УДК 331.103.6  
JEL: M14

## УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІННОСТЯМИ ЯК ГОЛОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

©2021 КЛОЧКО В. М., БОГОЯВЛЕНСЬКИЙ О. В., ПОСТОЛЬНА Н. О.

УДК 331.103.6  
JEL: M14

**Клочко В. М., Богоявленський О. В., Постольна Н. О. Управління за цінностями як головний елемент створення корпоративної культури підприємства**

Метою статті є дослідження особливостей розробки та впровадження управління за цінностями як головної складової частини корпоративної культури підприємства в сучасних умовах конкурентної боротьби на світових і вітчизняних ринках. У статті проаналізовано поняття цінності, також пов'язана з цінностями ідеологія та цивілізаційний світогляд. Зроблено аналіз поняття корпоративної культури, а також висвітлено базові засади культури організацій та підприємств. Розглянуто рівні управління на підприємствах. Висвітлено головні характеристики управління за цінностями та корпоративної культури. Наведено яскраві приклади (компанії Zappos та Semco) створення ефективних, видатних корпоративних культур. Також наведено алгоритм розробки та впровадження системи цінностей на підприємстві. Обґрунтовано вибудовування корпоративної культури та впровадження основних корпоративних цінностей на прикладі ТОВ «Харківське інструментальне підприємство». Для вдосконалення корпоративної культури, виходячи із вивченого досвіду кращих світових та українських підприємств, запропоновано охарактеризувати ідеальний вигляд майбутнього підприємства; окреслити місію (призначення підприємства); визначитися з таким: цінності (ідеали, переконання, важливі речі, цінності персоналу підприємства); правила, норми поведінки співробітників підприємства; манера управління та кадрова політика; правила, традиції, процедури та порядок, прийнятий на підприємстві або організації; герої, міфи та історія підприємства; соціально-психологічний клімат у колективі; взаємодія між співробітниками одного та різних підрозділів; корпоративна символіка у вигляді зовнішньої атрибутики.

**Ключові слова:** цінності, ідеологія, цивілізаційний світогляд, корпоративна культура, управління за цінностями, підприємство.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-270-275>

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 16.

**Клочко Віталій Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, викладач Циклової комісії економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Клочківська, 202, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** [vitaliyklochko26@gmail.com](mailto:vitaliyklochko26@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4100-1838>

**Богоявленський Олег Володимирович** – кандидат економічних наук, доцент, викладач Циклової комісії економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Клочківська, 202, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** [olegland7@gmail.com](mailto:olegland7@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0447-5295>

**Постольна Наталія Олександрівна** – викладач Циклової комісії економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Клочківська, 202, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** [ya.nataliya.postolnaya@gmail.com](mailto:ya.nataliya.postolnaya@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7283-5870>

UDC 331.103.6  
JEL: M14

**Klochko V. M., Bogoyavlensky O. V., Postolna N. O. Values Management as the Main Element of Creating a Corporate Culture of Enterprise**

The article is aimed at examining the peculiarities of development and implementation of values management as the main component of the corporate culture of enterprise in modern conditions of competition in both the world and the domestic markets. The article analyzes the concept of value, also the ideology and civilizational world-view related to the values. An analysis of the concept of corporate culture is made, as well as the basic principles of culture of organizations and enterprises are highlighted. Management levels at enterprises are considered. The main characteristics of values management and corporate culture are highlighted. Bright examples of creating effective, outstanding corporate cultures are given (Zappos and Semco companies). The algorithm for development and

implementation of the value system at the enterprise is also provided. Building up a corporate culture and implementing the core corporate values are substantiated on the example of JSC «Kharkivske instrumentalne pidpriemstvo». To improve the corporate culture, based on the experience of the best world and Ukrainian enterprises, it is proposed to characterize the ideal look of the future enterprise; outline the mission (purpose of the enterprise); decide on the following: values (ideals, convictions, important things, values of the enterprise's staff); rules, norms of conduct of employees of the enterprise; management manner and personnel policy; rules, traditions, procedures and the order adopted at the enterprise or organization; heroes, myths and history of the enterprise; socio-psychological climate in the team; interaction between employees of the same and different departments; corporate symbols in the form of external paraphernalia.

**Keywords:** values, ideology, civilizational worldview, corporate culture, values management, enterprise.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 16.

**Klochko Vitalii M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Lecturer of the Cyclic Commission of Economics, Management and Administration, Kharkov Trade and Economic College of Kyiv National University of Trade and Economics (202 Klochkivska Str., Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** vitaliyklochko26@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4100-1838>

**Bogoyavlensky Oleg V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Lecturer of the Cyclic Commission of Economics, Management and Administration, Kharkov Trade and Economic College of Kyiv National University of Trade and Economics (202 Klochkivska Str., Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** olegland7@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0447-5295>

**Postolna Natalia O.** – Lecturer of the Cyclic Commission of Economics, Management and Administration, Kharkov Trade and Economic College of Kyiv National University of Trade and Economics (202 Klochkivska Str., Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** ya.nataliya.postolnaya@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7283-5870>

Останніми роками відбувається загострення конкурентної боротьби між підприємствами – як вітчизняними, так і зарубіжними. З підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2014 р. посилюється тиск на українські підприємства. Зовнішнє середовище українських підприємств стає все більш турбулентним та агресивним. Розроблена та добре впроваджена корпоративна культура дозволяє здобути перемогу в конкурентній боротьбі між підприємствами. В українських компаніях є декілька актуальних проблем, серед яких – неефективний менеджмент і безвідповідальність співробітників підприємства. Поведінку персоналу підприємств та організацій визначають цінності, своєю чергою, цінності будуються на переконаннях. Цінності керівників та співробітників є фундаментом будь-якої організації та підприємства.

Дослідження проблем удосконалення корпоративної культури на підприємствах в умовах підвищення конкурентної боротьби в сучасних умовах, а також проблем цінностей людини, розроблення та реалізація на рівні підприємства управління цінностями отримало широке висвітлення в роботах таких учених, як С. Хантінгтон, К. Нільсон, Т. Пітерс, М. Вілкінсон, К. Камерон, Р. Куїнн, С. Роббінс, Т. Шей, Л. Фішер, П. Сорокін, М. Лапін, Д. Задахайло та ін. Водночас залишається ще досить багато не вирішених питань, які не дозволяють повною мірою впроваджувати управління за цінностями на вітчизняних підприємствах.

Невирішеною частиною загальної проблеми удосконалення корпоративної культури на українських підприємствах є недостатня увага до цінностей, які є елементами корпоративної культури. У даній статті автори приділили цим елементам підвищену увагу.

Метою статті є узагальнення знань щодо вдосконалення корпоративної культури в сучасних умовах конкурентної боротьби на світовому та вітчизняному ринках, а також висвітлення сутності цінностей та особливостей розробки і впровадження управління за цінностями на підприємствах.

Для початку розглянемо цінності. М. Лапін [1, с. 5] визначив цінності як узагальнене уявлення людей про цілі та норми поведінки, які відображають історичний досвід і сенс культури окремого етносу та людства. Видатний соціолог П. Сорокін [2, с. 429] визначав культуру як сукупність значень цінностей і норм, що розкривають дані значення протягом життя.

З цінностями людини пов'язана ідеологія. Так, К. Нільсон [3, р. 37] визначив ідеологію як набір норм і цінностей у суспільстві та пов'язує ці норми й цінності з питаннями розподілу влади в суспільстві. С. Хантінгтон [4, с. 51] зазначив, що ідеології в сучасному глобальному світі відходять на другий план і звільняють дорогу для цивілізаційних світоглядів, що представляють собою ціннісні системи, які «відрізняють людину від інших біологічних видів».

Ми розглянули цінності та ідеологію, щоб перейти до розгляду управління за цінностями. Т. Пітерс, Р. Уотерман [5, с. 23] вважають, що головна роль керівника полягає в управлінні цінностями співробітників організації. М. Уілкінсон [6] пише про об'єднання цінностей і правил (принципів): «Ми вважаємо ... (цінність). Тому ми будемо ... (стиль поведінки)».

Виділяють такі рівні управління:

- ✦ управління за завданнями (керівництво ставить завдання підлеглим і контролює їх виконання);
- ✦ управління за процесами (керівництво описує виконуваний процес, встановлює показники виконання процесів і навчає виконавців);

- ✦ управління за правилами (керівництво займається виробленням і введенням в дію набору правил праці та взаємодії між працівниками);
- ✦ управління за цілями (керівництво задає необхідні для працівників результати роботи);
- ✦ управління за цінностями (співробітники поділяють спільні цінності, отримують достатньо повноважень і відповідальності для прояву ініціативи) [7].

Управління за цінностями становить головний елемент створення корпоративної культури підприємства. С. Робінс, М. Коултер [8, с. 256] порівнюють корпоративну культуру зі спеціальним клеєм, що утримує цілісність організації за допомогою створених стандартів мислення та поведінки. В. Спивак [9, с. 27] наголошує на тому, що корпоративна культура представляє собою систему духовних і матеріальних цінностей, які характеризують індивідуальність організації, що виявляється в спілкуванні та взаємодії співробітників між собою та зовнішнім світом.

Д. В. Задахайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова [10] визначили корпоративну культуру як сукупність правил і практики в корпоративному управлінні, які не отримали нормативного закріплення в законодавстві.

Так, 86% компаній у всьому світі визнали, що запорукою успішності їх бізнесу у висококонкурентних реаліях послужив корпоративний дух, тобто корпоративна культура [11]. К. Камерон, Р. Куїнн [12], проаналізувавши особливості корпоративних культур сотень організацій, виділили такі базові культури: кланова (керує відданість традиціям); адхократична (від лат. *ad hoc* – «з нагоди», ситуативно); бюрократична (керують процедури); ринкова (керує конкуренція). У кожній організації є елементи всіх вищеназваних культур, але домінує одна з них.

На думку Іцхака Адізеса, корпоративна культура виражена в такому: місія та бачення; цінності; люди (команда, яку пов'язують спільні цінності); культура взаємної поваги та довіри; стиль лідера (цінності керівників організації); зворотний зв'язок. Корпоративна культура подібна імунній системі організму, яка бореться з вірусами та бактеріями [13].

Усі великі компанії, які досягли значного успіху, об'єднує наявність мети, а не бажання заробити.

За словами Тоні Шея, засновника компанії Zappos, корпоративна культура – це фундамент, який сприяє реалізації всіх поставлених цілей. Була поставлена мета компанії – забезпечити кращу клієнтську підтримку в режимі 24/7. Ця мета була досягнута і стала найкращою рекламою. Виходячи з корпоративної культури були вибудовані практики для співробітників. Будь-яка вакансія в Zappos включає стажування в службі підтримки, бо тільки там можна навчитися розуміти клієнтів. Крім того, у співробітників Zappos немає посад з чітко закріпленими обов'язками, кожен співробітник бере на себе кілька

ролей (у середньому 7), які визначаються завданнями компанії та здібностями співробітника [14].

Приклад управління за цінностями – це бразильська компанія Semco, яка побудувала ефективну корпоративну демократію. Елементи корпоративної культури Semco такі: робочі самі знають мету організації та застосовують здоровий глузд для самостійного прийняття рішень про те, що краще зробити, щоб цих цілей досягти; довіра, люди дійсно відчувають себе частиною команди, фінансова інформація повністю відкрита; робота, від якої отримуєш задоволення, може бути більш продуктивною; гнучкість і швидка пристосованість до мінливих умов [15; 16].

Розробка та впровадження системи цінностей на підприємстві відбувається таким чином:

1. Спочатку створюють робочі групи, в які входять делеговані співробітники, для розробки головних критеріїв системи цінностей.
2. Визначення важливості кожного критерію за допомогою проведення опитування серед співробітників підприємства.
3. Визначення ступеня реалізації на підприємстві кожного критерію за допомогою опитування співробітників.
4. Проведення аналізу сприйняття співробітниками підприємства існуючої системи цінностей компанії.

Розглянемо вибудовування корпоративної культури ТОВ «Харківське інструментальне підприємство».

Стратегічні завдання ТОВ «Харківське інструментальне підприємство»:

1. Збільшення прибутку компанії та завоювання більшої частки ринку.

Для цього компанії потрібно: збереження рівня продажів, відстеження етапів реалізації проекту, моніторинг і коригування результатів, мотивація персоналу, збереження продуктивності роботи співробітників, збереження бюджету та суворе використання коштів за програмними цілями компанії, створення сприятливих умов роботи операторів, збереження атмосфери підтримки та легкого спілкування в колективі, підтримка ініціативи, готовність до зміни та коригування в непередбачених обставинах.

2. Збереження лідерського положення на ринку.

План і вимоги до цього завдання: облік і моніторинг потреб клієнтів, пошук нових варіантів, урахування пропозицій працівників по модернізації системи, наймання висококваліфікованого персоналу, організація системи обліку та контролю коштів і їх економне використання.

3. Розвиток персоналу та ефективна організація роботи відповідно до проголошеної стратегії.

Наймання нових співробітників і розширення штату, пошук висококваліфікованих співробітників,

створення сприятливого клімату в колективі, збереження атмосфери співпраці та задоволеності в колективі.

Резерви посилення ролі та місця корпоративної культури та подолання конфліктів в організації проявляється в такому: матеріальна винагорода; моральне стимулювання; підвищення по службі; умови праці; можливість самореалізації; психологічний клімат тощо.

Таким чином, було визначено основні набори стратегічних альтернатив, реалізація яких в сукупності з певними внутрішніми параметрами організації (сильні сторони, слабкі сторони, загрози, можливості) принесе позитивні результати.

Корпоративну культуру ТОВ «Харківське інструментальне підприємство», яка існує сьогодні, можна оцінити як бюрократичну: організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери – тверді керівники та суворі конкуренти. Організацію пов'язує акцент на прагненні перемагати. Репутація та успіх є спільною турботою. Фокус перспективної стратегії налаштований на конкретні дії, рішення поставлених завдань і досягнення цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки та збільшення ринкової частки. Важливо лідерство на ринку.

Водночас відзначається наявність ієрархічної культури, при якій організація оцінюється як дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика.

Для ефективного досягнення стратегічних цілей організації необхідно, щоб в організації панував інноваційний тип культури: динамічний, підприємницький і творчий. Люди мають бути новаторами та готовими йти на ризик. Сполучною сутністю організації стане відданість експериментуванню та новаторству. Нарощування нових ресурсів у довгостроковій перспективі є головним акцентом підприємства. Успіх підприємства означає ефективне виробництво та надання унікальних продуктів для вітчизняного ринку. Лідерство на ринку продукції вважається дуже важливим для підприємства. Керівники підприємства також вважають, що повинні заохочувати особисту ініціативу, свободу та креативність співробітників.

Основними корпоративними цінностями ТОВ «Харківське інструментальне підприємство» стає:

1. Згуртованість колективу, основана на прагненні ефективно працювати та розвивати свій потенціал, підтримці командного духу та взаємодії для досягнення спільних цілей підприємства.
2. Відповідальність і сумлінне ставлення до виконання своїх обов'язків, відповідальність по

відношенню до підприємства та його співробітників, якісне та своєчасне виконання поставлених завдань, постійне вдосконалення професійного рівня.

3. Ініціативність співробітників, їх активність, пошук нових ідей і впровадження їх у свою сферу діяльності.
4. Дотримання високих етичних стандартів: повага до думки інших, терпиме ставлення, відкрите та доброзичливе обговорення проблем.
5. Командний дух, спільне вирішення виробничих завдань.
6. Здоровий спосіб життя, активна участь у культурних, спортивних та інших заходах, що проводяться в ТОВ «Харківське інструментальне підприємство».

Позитивний соціальний ефект буде виражатися в такому: формування більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; зростання іміджу організації; забезпечення дотримання етичних норм взаємовідносин; досягнення співпраці та порозуміння всередині колективу та зростання ефективності його роботи; формування почуття причетності та прихильності працівника до організації; забезпечення механізму зворотного зв'язку з працівниками, виходячи з їх бажання та потреб; формування позитивного ставлення працівників до праці, зростання творчої та трудової активності; формування стабільного складу персоналу.

Переліки корпоративних цінностей включає як термінальні, так і інструментальні цінності, а їх деталізація зачіпає як особисті, так і соціальні цінності, як моральні, так і вимоги компетенцій. У широкому списку цінностей компаній представлені чотири сторони: індивід, організація, клієнти (ширше –стейкхолдери) і суспільство (табл. 1).

Очевидно, що специфіка виробництва та стратегічні орієнтири компанії накладають відбиток на вибір цінностей: у ТОВ «ХІП» вони носять активний характер – «прагнення», «готовність», «завзятість».

ТОВ «ХІП» властива раціонально-цільова система (rational goal type), що складається з цінностей продуктивності, ефективності, професіоналізму та безпеки.

Перелік механізмів формування корпоративних цінностей і їх поширення наведено в табл. 2.

Аналіз практики показує, що потреба в управлінні за цінностями з'являється, коли компанія перебуває на етапі відновлення корпоративної ідентичності і змінює свій фірмовий стиль. По суті, управління за цінностями – це той управлінський інструмент, який виконує інтегруючу функцію для людей і бізнесів компанії в момент зміни позиціонування компанії та бізнес-моделі.

Всі компанії впроваджували управління за цінностями в момент створення нової бізнес-моделі.

## Корпоративні цінності ТОВ «Харківське інструментальне підприємство»

Перелік та опис цінностей	Корпоративні цінності
Перелік цінностей	Професіоналізм і націленість на результат. Енергійність і лідерство. Справедливість і відкритість. Соціальна відповідальність і безпека
Опис цінностей	Професіоналізм і націленість на результат: • жага до нових знань; • пошана до досвіду; • підготованість до відповідальності; • праця в команді; • перевага якості.  Енергійність і лідерство: • палке бажання розвитку та зростання; • спонукання до інновацій та ініціативи; • мінливість і готовність до змін; • наполегливість у досягненні мети.  Справедливість і відкритість: • пошана до праці співробітників; • ясність кадрової політики; • адекватність рівня винагороди дійсному трудовому вкладу співробітників; • винятково діловий і професійний сенс кадрових призначень.  Соціальна відповідальність і безпека: • неухильне виконання законів; • перевага безпеки та охорони праці; • соціальне забезпечення та гідні умови праці; • турбота про навколишнє середовище

Таблиця 2

## Формулювання та поширення цінностей в ТОВ «Харківське інструментальне підприємство»

Показники	Елементи управління за цінностями
Елементи управління за цінностями	Директор
Причини впровадження управління за цінностями	Прагнення до відповідності міжнародним стандартам корпоративного управління
Спосіб формування цінностей	Зверху – вниз
Механізми	Корпоративні медіа. Тренінги та семінари. Комісія з дотримання етики. Уповноважений з питань етики
Основні агенти	Відділ кадрів. Ключові співробітники на місцях (обумовлено специфікою основного виробництва). Зовнішні консультанти та бізнес-тренери
Уніфікація цінностей	Висока

Для власників було важливо підкреслити поєднання передового світового досвіду з українськими традиціями, в тому числі соціальної відповідальності підприємництва та меценатства. Включення цінностей в систему управління відбувалося цілеспрямовано у всіх випадках.

Не можна не відзначити, що простежується ідея відродження духовної корпоративної культури, а цінності, проголошені компаніями, апелюють до глибоких почуттів людей, таких як чесність, справедливість, повага та взаємодопомога.

## ВИСНОВКИ

Виходячи із вищевикладеного доходимо висновку, що управління за цінностями – це системна робота. Подібну роботу слід вести за такими напрямками: впровадження в компанії командної роботи, клієнтоорієнтованість, справедливість по відношенню до персоналу та ініціативність. Спочатку потрібно прокласти маршрут за вищеназваними чотирьома напрямками і вести системну роботу.

Пропонуємо для вдосконалення корпоративної культури, виходячи із вивченого досвіду кращих

світових та українських підприємств, розробити такі елементи: охарактеризувати ідеальний вигляд майбутнього підприємства; окреслити місію (призначення підприємства); визначити цінності (переконання, важливі речі для персоналу підприємства); правила, норми поведінки співробітників підприємства; манера управління та кадрова політика; правила, традиції, процедури та порядок, прийнятий на підприємстві або організації; герої, міфи та історія підприємства; соціально-психологічний клімат у колективі; взаємодія між співробітниками одного та різних підрозділів; корпоративна символіка у вигляді зовнішньої атрибутики. Головне завдання кожного керівника підприємством полягає в управлінні кожним елементом корпоративної культури. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Лапин Н. И. Модернизация базовых ценностей россиян. *Социологические исследования*. 1996. № 5. С. 3–23. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/865/662/1216/002Lapin.pdf>
2. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество / пер. с англ. М.: Политиздат, 1992. 543 с.
3. Nielson K. *Marxizm and the Moral Point of View: Morality, Ideology and Historical Materialism*. N.-Y.: Westview Press, 1988. 302 p.
4. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / пер. с англ. М.: АСТ, 2003. 605 с.
5. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 418 с.
6. Wilkinson M. *The Executive Guide to Facilitating Strategy*. Leadership Strategies Publishing, 2011. 284 p.
7. Черненко М. Как вести бизнес в эпоху перемен // Family office. 15.01.2019. URL: <https://familyoffice.com.ua/blog/kak-vesti-biznes-v-jepohu-peremen-16>
8. Роббинс С., Коултер М. Менеджмент. 8-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2005. 1056 с.
9. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001. 352 с.
10. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління. Харків: Еспада, 2003. 688 с.
11. Скобцев А. Корпоративная культура: современная философия успешного бизнеса // Forbes Украина. 2016. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kulturasovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>
12. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organization Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. Jossey-Bass, 2001. 288 p.
13. Дулишкович Д. 6 компонентов корпоративной культуры, которая принесет оглушительный успех. Adizes Institute Worldwide. 2016. URL: <https://adizes.me/posts/6-komponentov-uspeshnoy-korporativnoy-kultury/>
14. Шей Т. Доставляя счастье / пер. с англ. С. Филин. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 304 с.
15. Иващук Е. Плюсы и минусы самоуправляемых компаний на примере Semco и Zappos // 1PS.RU. 2018. URL: [\[camoupravlyaemyix-kompanij-na-primere-semco-i-zappos\]\(https://1ps.ru/blog/dirs/2018/plyusyi-i-minusyi-camoupravlyaemyix-kompanij-na-primere-semco-i-zappos\)](https://1ps.ru/blog/dirs/2018/plyusyi-i-minusyi-</a></li>
</ol>
</div>
<div data-bbox=)

16. Fisher L. M. Ricardo Semler Won't Take Control. *Thought Leaders*. 2005. Issue 41. URL: <https://www.strategy-business.com/article/05408>

## REFERENCES

- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organization Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, 2001.
- Chernenko, M. "Kak vesti biznes v epokhu peremen" [How to Do Business in an Era of Change]. Family office. January 15, 2019. <https://familyoffice.com.ua/blog/kak-vesti-biznes-v-jepohu-peremen-16>
- Dulishkovich, D. "6 komponentov korporativnoy kultury, kotoraya prineset oglushitelnyy uspek" [6 Components of a Corporate Culture That Will Bring Resounding Success]. Adizes Institute Worldwide. 2016. <https://adizes.me/posts/6-komponentov-uspeshnoy-korporativnoy-kultury/>
- Fisher, L. M. "Ricardo Semler Won't Take Control". Thought Leaders. 2005. <https://www.strategy-business.com/article/05408>
- Ivashchuk, Ye. "Plyusy i minusy samoupravlyayemykh kompaniy na primere Semco i Zappos" [Pros and Cons of Self-governing Companies as Exemplified by Semco and Zappos]. 1PS.RU. 2018. <https://1ps.ru/blog/dirs/2018/plyusyi-i-minusyi-camoupravlyaemyix-kompanij-na-primere-semco-i-zappos>
- Khantington, S. *Stolknoveniye tsivilizatsiy* [The Clash of Civilizations]. Moscow: AST, 2003.
- Lapin, N. I. "Modernizatsiya bazovykh tsennostey rossiyan" [Modernization of the Basic Values of Russians]. *Sotsiologicheskkiye issledovaniya*, no. 5 (1996): 3-23. <http://ecsocman.hse.ru/data/865/662/1216/002Lapin.pdf>
- Nielson, K. *Marxizm and the Moral Point of View: Morality, Ideology and Historical Materialism*. New York: Westview Press, 1988.
- Piters, T., and Uoterman, R. *V poiskakh effektivnogo upravleniya (opyt luchshikh kompaniy)* [In Search of Effective Management (Experience of the Best Companies)]. Moscow: Progress, 1986.
- Robbins, S., and Koulter, M. *Menedzhment* [Management]. Moscow: ID «Vilyams», 2005.
- Shey, T. *Dostavlyaya schaste* [Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion, and Purpose]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2010.
- Skobtsev, A. "Korporativnaya kultura: sovremennaya filosofiya uspeshnogo biznesa" [Corporate Culture: A Modern Philosophy of Successful Business]. Forbes Ukraina. 2016. <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kulturasovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>
- Sorokin, P. *Chelovek. Tsivilizatsiya. Obshchestvo* [Human. Civilization. Society]. Moscow: Politizdat, 1992.
- Spivak, V. A. *Korporativnaya kultura* [Corporate Culture]. St. Petersburg, 2001.
- Wilkinson, M. *The Executive Guide to Facilitating Strategy*. Leadership Strategies Publishing, 2011.
- Zadykhailo, D. V., Kibenko, O. R., and Nazarova, H. V. *Korporativnye upravlinnia* [Corporate Management]. Kharkiv: Espada, 2003.