

**Петрова І.Л.**

*доктор економічних наук, проф..*

*Університету економіки та права «КРОК»*

## **2.1. Розвиток організаційної (управлінської) культури в цивілізованому суспільстві**

Розвиток українського суспільства характеризується гострою руйнівною кризою політичних, економічних і соціокультурних засад. Напрацьовані роками культурні цінності виявили повну неспроможність утримати цілісність та згуртованість українського суспільства, забезпечити умови інноваційного розвитку та соціальну орієнтацію національної економіки. Кризові явища охопили всі рівні культурного простору: культуру особистості, організаційну культуру, культуру суспільства. Відбувається переоцінка і девальвація традиційних цінностей, натомість формуються нові уявлення, установки, правила поведінки, підходи до прийняття управлінських рішень. Цей процес поєднує в собі стихійні та регульовані, у край суперечливі події та тенденції, що вимагають наукового аналізу та розроблення перспективного бачення щодо вектору культурної трансформації в суспільстві. Необхідно активно формувати нове культурне середовище в нашій державі як підґрунтя модернізації управлінської парадигми в ключових сферах суспільного буття: освіті, науці, видах економічної та соціальної діяльності. Усі позитивні перетворення у цих сферах вимагають прогресивних змін культури і можуть стати безповоротними лише за умови їх взаємної адаптації.

У найбільш загальному розумінні культура – це історично визначений рівень розвитку суспільства, а також творчих сил та здібностей людини, виражений у певних типах і формах організації життєдіяльності людей та у створюваних ними матеріальних та духовних цінностях.

Важливим у методологічному і практичному плані є рівень організаційної культури як найбільш репрезентативний з огляду на проблеми формування та розвитку культури. Рівень індивіда, звичайно, не може увібрати в себе всю глибину та широту взаємовідносин у суспільстві, а макрорівень віддзеркалює складну комбінацію культур, різних за національними, регіональними, релігійними ознаками тощо. Організаційна культура, на противагу їм, є, з одного боку, більш однорідною, а з іншого, більшою мірою піддається управлінським впливам. Крім того, інструменти організаційної культури, у свою чергу, мають високий управлінський потенціал і можуть ефективно використовуватися при вирішенні соціально-економічних та морально-етичних завдань.

Не зважаючи на достатню розробленість проблем організаційної (корпоративної) культури в спеціальних роботах (Воронкової А.Е., Грішної О.А., Дмитренка Г.А., Захарчин Г.М., Колота А.М., Пасеки С.Р., Семикіної М.В. та ін.), аспект її трансформації в умовах сучасних змін є мало дослідженим. Високу актуальність має виявлення факторів трансформації організаційної культури, які обумовлюють формування її нової моделі, перехід від її авторитарних форм до гуманістичних, що поєднують характеристики демократичності, адаптивності, партисипативності, цільової орієнтації, інноваційності та спрямованості на всебічний розвиток людини.

Трансформаційні процеси охоплюють зміст, завдання, функціонал, форми прояву організаційної культури.

За своїм змістом організаційна культура є широким та багатограним явищем, що охоплює велику кількість рівнів, видів, форм, елементів, розумінь, підходів, тому у кожному конкретному випадку слід визначати контекст, сенс, в якому це поняття використовується. В узагальненому вигляді організаційна культура – це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її

індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її працівників, взаємодії з споживачами, сприйнятті себе і оточення. Вона поєднує систему керівних переконань, принципів, норм, цінностей і технологій у життєдіяльності організації, яка визнається і підтримується всіма членами трудового колективу. Її елементами є домінуючі цінності, філософія організації, норми, форми та правила поведінки, а також організаційний клімат [3, с.225]. Метою організаційної культури є формування поведінки співробітників, що сприяє досягненню цілей як організації, так і її членів. Задля досягнення цієї мети культура виконує два основні завдання:

- Забезпечення єдності організаційного середовища, шляхом інтеграції членів організації навколо виконання завдань поточного та майбутнього періодів.
- Адаптація організації, як єдиного організму, до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Перше завдання спрямоване на забезпечення стійкості організації, зміцнення міжособистісних і міжгрупових зв'язків, дотримання правил і норм поведінки, формування у працівників відчуття причетності до колективу і вміння різних за характером, віком, статтю, освітою людей ефективно співпрацювати. Результатом виконання завдання є зміцнення внутрішньої цілісності організації, її стійкості й стабільності функціонування. Проте стабільність функціонування організації з часом може порушуватися, якщо немає поштовхів до розвитку. Тому другим завданням культури є адаптація до розвитку, відкритість до змін, сприйняття нового. Обидва завдання є суперечливими і одночасно взаємно пов'язаними, причому у сучасному світі турбулентних змін вони повинні вирішуватися разом.

Для виконання окреслених завдань організаційна культура виконує такі функції [2, с.26-27]:

- креативна - створення і збереження духовних цінностей, розвиток творчого потенціалу співробітників, формування позитивного сприйняття нового;
- змістовна - участь у визначенні людиною сенсу життя, сенсу свого існування, тобто особистої і соціальної місії;
- пізнавальна функція – сприяння отриманню працівниками нових знань, пізнанню нових відчуттів, участі у нових формах навчання і суспільної діяльності, здобутті духовного і соціального досвіду;
- просвітницько-виховна – за допомогою своїх елементів культура виховує морально-етичні, економічні, інноваційні норми та орієнтири працівників;
- комунікаційна - через цінності, прийняті суспільством, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння членів організації та їхня взаємодія;
- оціночно-нормативна функція - на основі порівняння реальної поведінки людини з прийнятими нормами дає оцінку працівникові, визначає його позитивні і негативні дії, прогресивне або консервативне ставлення до організаційного розвитку);
- мотиваційна функція, яка у випадку збігу організаційної культури із життєвими принципами працівників, заохочує їх до активної діяльності, стимулює розвиток ініціативи, креативності;
- селективна функція – забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності корпоративної культури);
- регулювальна функція – завдяки певним правилам, нормам поведінки упорядковує організаційні процеси, формує ефективні партнерські відносини, відповідальність у стосунках між партнерами, узгодженість їх інтересів, здійснює моніторинг дотримання прийнятих правил працівниками;

- інтегрувальна функція – завдяки системі цінностей дозволяє об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників, розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією;
- адаптивна функція – забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників шляхом оптимального використання людського капіталу;
- функція суспільної пам'яті - зберігає та накопичує досвід людських відносин в організації).

Завдяки реалізації функцій організаційної культури система управління забезпечує формування внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розширює систему розвитку знань в організації, удосконалює мотиваційну політику.

Організаційна культура має складну структуру взаємопов'язаних підсистем, в якій зазвичай виокремлюють культуру праці, виробництва, управління, людини тощо. Наприклад, модель В.А. Співака [3] охоплює п'ять груп елементів: 1) «культуру праці», що включає характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних, естетичних умов праці; 2) «культуру засобів праці і трудового процесу» – характеристики засобів автоматизації і механізації, устаткування, рівня матеріально-технічного забезпечення, якості продукції, що випускається, використання передових методів праці, методів оцінки результатів; 3) «культуру міжособових стосунків» із елементами, що створюють соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомоги, комунікації з довкіллям; 4) «культуру управління» з методами і стилем керівництва, індивідуальним підходом, професіоналізмом управлінців, методами мотивації створенням умов для задоволеністю працею; 5) «культуру працівника» із включенням етичної культури (поведінки, знань етикету, ціннісних орієнтацій, культури відчуттів) і культури праці. Близькою до такої класифікації є точка зору А. Воронкової,

яка виділяє культуру умов праці, культуру засобів праці й трудового процесу, культуру міжособистісних стосунків, культуру управління, персональну культуру (культуру працівника), інноваційну культуру, культуру соціального забезпечення [4, с.111]. Разом з тим ми вважаємо, що риси інноваційності можуть характеризувати кожен із зазначених видів культури. Між усіма цими видами існує тісний зв'язок, що одночасно має риси прямого й зворотного впливу. Так, культура управління повинна продукувати спільність цілей та відданість місії організації, заінтересованість у загальному результаті діяльності, повагу до особистості працівника, його свободу у сфері праці, рівність та гідність працівників. Вона істотно реформує стиль керівництва і методи управління, системи розвитку, комунікації, мотивації та соціального захисту працівників. У сучасній організації відбувається перехід до формування гуманістичної культури управління, яка базується на новому ставленні до людських ресурсів як пріоритетних, найцінніших для організації, наданні працівникам гарантій зайнятості, професійного розвитку та якості життя, участі в творчих процесах, прийнятті управлінських рішень. Така культура спрямована на підвищення соціальної відповідальності керівників, гармонізацію інтересів індивідів та груп в організації, створення нових, орієнтованих на розвиток особистостей, моделей організаційної поведінки. Нові цінності не можна насадити в адміністративному порядку, вони передбачають зміну підходів до трансформації культурного простору в організації, соціалізацію індивідуумів, активне залучення їх до діяльності щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Відтак культура управління модифікується під впливом розвитку інших сфер організаційної культури. Ключовими сучасними векторами модернізації організаційної культури є інноваційний розвиток та гуманізація процесів створення матеріальних і духовних благ.

За характером і наслідками впливу на організаційні процеси культура може бути прогресивною і регресивною, виявляти як позитивний, так і

негативний вплив на функціонування та розвиток організації. Сприяння адаптації або опір змінам, відкритість або закритість організації, її гнучкість або жорсткість, прогресивні або руйнівні нововведення, творче співробітництво або конкуренція в міжособистісних відносинах – ці прояви залежать від певного типу культури, з притаманними йому установками, цінностями, традиціями.

Формування того чи іншого типу культури організації відбувається під впливом багатьох факторів, які можна згрупувати у зовнішні та внутрішні. До перших належать національна культура, історичні традиції, рівень суспільного розвитку, тиск міжнародних подій, розвиненість ринкових сил і державних регуляторних механізмів, рівень і якість життя людей та ін. Так, на формування організаційної культури вагомий вплив чинять особливості національного менталітету, система цінностей, що утворилася в суспільстві, загальноприйняті норми поведінки. Зазначимо, що справедливе прагнення України до європейської моделі розвитку повинно передбачати наближення базових цінностей українського суспільства до європейських. Разом з тим, між ними існує велика різниця. Якщо серед європейських цінностей домінують самореалізація, допомога іншим, інноваційний розвиток, політична демократія, то для українців на першому плані є власна безпека, розвиток кар'єри, матеріальний добробут. Різниця у ціннісних орієнтирах обумовлює й різницю в управлінських концепціях. Так, для задоволення теперішніх цінностей українського суспільства потрібна авторитарна система управління, тоді як реалізація європейських цінностей потребує демократичних підходів.

До внутрішніх факторів формування організаційної культури слід включити насамперед місію і стратегічні цілі організації, її розмір і сферу діяльності, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, якість ресурсів і розвиненість застосовуваних технологій, тип лідерства, сприйняття нового. Основними параметрами, що визначають тип культури, є пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей, групові або індивідуальні способи прийняття

управлінських рішень, людиноцентрична або виробнича орієнтація культури; конформізм або індивідуалізм членів організації, співробітництво або конкуренція працівників, ступінь формалізації організаційних процедур, ставлення до ризиків, інновацій, прогресу або стабільності, ступінь відданості і лояльності до організації та її керівників з боку персоналу.

Проводячи типологію організаційної культури, автори обирають певні критерії, або їх комбінацію. Скажімо, класифікація Р. Кука та Дж. Лафферті побудована на основі критеріїв регулювання відносин в колективі та основних цінностей і містить такі види культури [5, с. 110-111]:

- 1) гуманістична – працівники беруть участь в управлінні, а саме управління спрямоване на задоволення потреб людини;
- 2) асоційована - віддає пріоритет конструктивним відносинам;
- 3) схвальна – спрямована на уникнення конфліктів;
- 4) традиційна – консервативна, бюрократично контрольована організація;
- 5) залежна – ієрархічно контрольована організація, працівники якої не беруть участі в управлінні;
- 6) така, що ухиляється – успіхи не заохочуються, помилки караються;
- 7) опозиційна – організація, в якій превалює конфронтація;
- 8) владна – організація побудована на основі владних повноважень;
- 9) конкурентна – цінується і стимулюється перемога один над одним;
- 10) компетентна (досконала) – цінується прагнення досконалості;
- 11) організація досягнень –спрямована на якісне виконання і відзначання працівників, які реалізують важкі, але досяжні цілі;
- 12) організація самореалізації – цінує творчий підхід, переважання якості над кількістю, виконання завдань та індивідуальне зростання.

На наш погляд, наведені ознаки можуть комбінуватися в рамках більш генералізованих типів культур. Наприклад, ознаки з шостої по одинадцяту часто присутні в авторитарній культурі, тоді як перша, друга,



третя та дванадцята ознаки є типовими для демократичної культури. Як правило, в організації присутні різноманітні типи культур, тільки одні виражені яскравіше, інші — слабше. Понад те, у підрозділах (регіональних філіях) можуть бути прояви різних типів організаційної культури. Для визначення панівного типу організаційної культури необхідно проводити спеціальне анкетування.

У класифікації організаційної культури С. Ханді та Харрісона за критерії обрано розподіл влади, характер відносин індивіда та організації, структуру організації та тип її діяльності на різних етапах еволюції. За цими критеріями виділяють чотири типи організаційної культури, назви яких походять з давньогрецької міфології:

1. «Культура влади» або «культура Зевса» характеризується провідною роллю лідера з його особистісними якостями. Джерелом влади є ресурси, що знаходяться у розпорядженні керівників, а сама організація має жорстку ієрархічну будову. Прийняття рішень більшою мірою обумовлюється логікою конкурентної боротьби, боротьби впливів, ніж логікою технологічного циклу чи формальними правилами та процедурами, а контроль їх виконання здійснюється централізовано. Набір персоналу та кар'єрне просування відбуваються по критеріям особистої відданості. Цей тип культури характерний для новостворених або невеликих організацій сімейного типу і дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати рішення.

2. «Рольова культура» або «культура Аполлона» - характеризується суворим функціональним розподілом ролей, діяльність регламентується вищим керівництвом на основі стандартів діяльності. Основним джерелом влади є місце в ієрархії. Як і бюрократична культура Оучі, «культура Аполлона» ефективна у стабільних та легко прогнозованих ситуаціях.

3. «Культура завдання» або «культура Афіни» - більш придатна до екстремальних ситуацій, орієнтована на швидке вирішення задач та реалізацію проектів, передбачає надання персоналу значної долі свободи вибору

організаційних форм. Запорукою успіху є професіоналізм співробітників та кооперативний груповий ефект. Джерелом влади є найвища компетентність в певній сфері, а також володіння інформацією.

4. «Культура особистості» або «культура Діоніса» - ставить творчих особистостей в основу організації, яка поєднує людей для вирішення не спільних, а власних індивідуальних завдань. Влада має характер координації діяльності й засновується на володінні ресурсами, професіоналізмі та вмінні вести переговори.

С. Ханді вважає, що кожна організація в процесі свого розвитку проходить всі ці типи культури: на стадії зародження домінує культура влади, на стадії зростання – рольова культура, на стадії розвитку – культура завдання або культура особистості, а на стадії розпаду – будь-який тип [6, с. 216-220].

Ми підтримуємо позицію щодо залежності організаційної культури від стадії життєвого циклу організації, проте вважаємо за потрібне доповнити цю залежність і дослідити процес трансформації культур організації під впливом суспільних зрушень. Так, ми вважаємо, що на даному етапі в Україні відбувається зміна культурної моделі, яка проявляється у переходах від одних станів до інших. Нами виявлено переходи в процесі трансформації організаційної культури, пов'язані із змінами у співвідношенні індивідуалізм/колективізм, адаптивність/ бюрократизм, демократія /автократія, формальність/ неформальність, традиційність/ інноваційність.

Формування організаційної культури в українських реаліях відбувається через зміну її базових цінностей та параметрів, пов'язаною з ринковою орієнтацією економіки та її інноваційним розвитком. Важливим для розуміння процесів розвитку організаційних культур в Україні є відновлення цінності особистості. Протягом тривалого історичного періоду особистість, індивідуальність не мала пріоритетного значення ні для організації, ні для суспільства загалом. Натомість активно пропагувалися цінності трудового колективу. Індивідуалістська культура заснована на цінностях особистих

досягнень і пов'язана насамперед з індивідуальними цілями, особистою відповідальністю за свою поведінку і результати діяльності, спрямованістю на вирішення завдання, а не на підтримку гарних стосунків. На противагу їй колективістська культура здебільшого зорієнтована на групову діяльність, її цінності і норми пов'язані з ідентифікацією індивідів з організацією. Для колективістської культури характерні принципи єдиних цінностей, норм, колективна відповідальність і груповий контроль, пріоритет міжособистісних відносин над виконанням завдань, спільна праця у групах або командах, залежність від турботи організації про її членів. За методикою Г. Хофстеде, індивідуалізм і колективізм в українській культурі співвідносяться як 25:75, тобто переважає колективізм. Разом з тим, з переходом до ринкової економіки проявилася тенденція до індивідуалістичних цінностей, причому навіть позитивні цінності колективістської культури (співробітництво, робота заради спільних цілей та інтересів) заперечуються.

Наступним фактором трансформації організаційної культури є посилення впливу зовнішнього середовища, згідно з яким відбувається перехід від культури, зорієнтованої на стабільність зовнішнього середовища і переважно на внутрішні цілі, до більш гнучкої культури, зорієнтованої на зовнішні цілі. Насамперед, йдеться про клієнтоорієнтованість організаційної культури. Завдяки гнучкості та відкритості бюрократична культура поступово трансформується в адаптивну (підприємницьку). Разом з тим для адаптивної культури характерна вища соціальна відповідальність перед усіма заінтересованими особами. Модифікація культурних цінностей, норм і правил поведінки в адаптивних організаціях призводить до розуміння соціальної відповідальності, яка спонукає керівників приймати рішення і діяти таким чином, щоб вносити внесок у добробут усього суспільства і служити інтересам людства так само, як і своїм власним.

Іншим фактором трансформації організаційних культур є зміна характеру владних відносин. Відносно цього фактора виділяють демократичну

й авторитарну культуру. Для радянського і пострадянського менеджменту характерна авторитарна культура, якій властиві норми прямого регулювання і жорстокого контролю, з величезною дистанцією влади. Індекс дистанції влади за методикою Г. Хофстеде, становить 92 пункти, що в рази більше, ніж у країнах з розвиненою демократією. За авторитарної культури управлінські рішення приймаються вищими керівниками, ініціатива не заохочується, наголос робиться на дотриманні суворої виконавчої дисципліни. Хоча авторитарний стиль управління забезпечує досягнення працівником поставлених цілей, проте реалізація трудового потенціалу і розвиток творчості потребують більшої свободи дій, партнерських відносин та внутрішньої мотивації. Подібні умови забезпечує демократична культура, яка передбачає довірчі відносини між керівниками і підлеглими, партисипативні методи управління, розвиток горизонтальних комунікацій, міжособистісних зв'язків, повагу до особистості, залучення працівників до визначення цілей, своєчасне і достатнє інформування, делегування повноважень.

Трансформація організаційних культур відбувається також у напрямку зміни співвідношення формальних та неформальних процесів. Ступінь формалізації організаційних структур, процесів, процедур і правил є суттєвим критерієм диференціації культур. На наш погляд, досвід українських організацій дає підставу стверджувати про поступові зрушення у співвідношенні формальних і неформальних ознак їх культурного контенту у бік останніх. У світовій практиці організаційні культури поділяються за цими ознаками за чотири типи:.

1. Клубна культура, яка найбільш відповідає централізованим організаційним структурам. Норми цієї культури орієнтовані на вказівки, що виходять з центра, від одного керівника. Вона зорієнтована на швидке прийняття і виконання рішень. В організації з клубною культурою усе залежить від вищого керівника, що знаходиться в центрі системи управління.

2. Храмова культура – це жорстко окреслена рольова культура, що будує свою діяльність на чіткому розрізненні рольових вимог. Типова кар'єра працівника в такій організації починається з найпростіших функцій згідно з обраною роллю і піднімається по сходах до найскладніших функцій цієї ролі. Основа храмової культури – стабільність і передбачливість.

3. Цільова культура, яка підпорядковує діяльність працівників досягненню конкретних цілей і пошук ресурсів для вирішення проблем. За цими критеріями здійснюється оцінка ефективності роботи і відповідності працівника посаді і статусу. Схема управління в такій культурі подібна мережі, в якій ресурси з різних частин організації фокусується на певному вузлі мережі, а уся влада зосереджена в осередках цієї мережі. Цільова культура зорієнтована не на статус керівника, а на фахівців – експертів високого рівня. Норми і цінності цільової культури засновані на ентузіазмі, творчості і креативності.

4. Екзистенціальна (крапкова) культура, яка об'єднує, як правило, яскравих індивідуальностей, без яких неможливі існування та розвиток організації.

В українському суспільстві наразі утворюються всі окреслені типи організаційної культури. В нових організаціях, орієнтованих на адаптацію до змінних умов ринкової економіки, на інноваційний розвиток, помітну роль відіграють неформальні елементи організаційної культури, пов'язані з свободою виявлення своїх думок, заохочення творчості, обмеження бюрократичних процедур. Натомість організації з пострадянським менеджментом зберігають ієрархічну будову, негнучкість і консерватизм. За сучасних умов їх культура є регресивною [7, с.84].

Нарешті ще одним провідним фактором трансформації організаційної культури є зміна традиційних моделей розвитку на інноваційні. Поширення, хоча і дуже повільне і вибіркоче, інноваційних процесів в економіці України,

дозволяє побачити ознаки інноваційної культури, присутні в діяльності окремих українських організацій.

В основі інноваційної культури лежить зв'язок культурних цінностей та інновацій. Базові цінності культури впливають на інноваційні здібності людей, блокуючи або розвиваючи їх. Понад те вони визначають ставлення суспільства до інновацій. Цінності демократичної культури, що сприяють розвитку особистості, реалізації індивідуальних здібностей, створюють необхідні умови для винахідництва та інновацій, поступового формування інноваційної культури. Для такої культури характерний певний рівень освітньої, загальнокультурної, соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття, розробки і впровадження інновацій у процеси матеріального і духовного виробництва.

Інноваційна культура виникає на засадах партнерських відносин, створення рівних можливостей для всіх, стимулювання індивідуального розвитку, сприяння свободі особистості та її творчої діяльності, розвинених комунікацій, внутрішньої мотивації. Її важливими ознаками є модернізація стилів і методів управління, руйнація ієрархічності управління, ефективна робота груп і команд, гуманізація праці, стимулювання нестандартного мислення, розвиток інтелектуального капіталу, залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Відтак, еволюція різноманітних типів організаційної культури проявляється у формуванні її нової моделі, орієнтованої на цінності інноваційного розвитку, всебічну реалізацію особистості, її творчого потенціалу, гармонізацію індивідуальних та організаційних цілей, гуманізацію відносин в організації і суспільстві.

### ***Література:***

1. Соціальна відповідальність: навч. посіб./ А.М.Колот, О.А. Грішнова та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. - К.: КНЕУ, 2015. – 519 с.

2. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М.Захарчин. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.
3. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. — СПб.: Питер, 2001. — 416 с.
4. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура: [моногр.] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренєв та ін.; [за ред. А.Е. Воронкової]. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.
6. Буковинская М. П. Социальные технологии в управлении трудовыми отношениями в корпорации: Монография. Нижний Новгород: Издательство «Парсек-НН», 2007. – 296 с.
7. Балика О.Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудові відносини /Балика О.Г. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 82 – 87