

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.107.8

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-11>

**Богоявленський О.В.**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту  
Харківського інституту фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Ключко В.М.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Харківського інституту фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Шеховцова Я.С.**  
студентка магістратури  
Харківського інституту фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Bogoyavlensky Oleg**  
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
Kharkov Institute of Finance,  
Kiev National University of Trade and Economics

**Klochko Vitaliy**  
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
Kharkov Institute of Finance,  
Kiev National University of Trade and Economics

**Shekhovtsova Yaroslava**  
master student  
Kharkov Institute of Finance,  
Kiev National University of Trade and Economics

### ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### CORPORATE CULTURE CREATIVITY INSPECTION

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто поняття «корпоративна культура». Існують чотири базові культури: кланова, адхократична, бюрократична та ринкова культура. Корпоративна культура – це те, що думають і роблять співробітники та керівники підприємства. Керівник є особистим прикладом для співробітників організації. Корпоративна культура буде ефективною, якщо буде відрізняти підприємство від конкурентів. В дослідженні наведено приклади успішних корпоративних цінностей компаній Starbucks, Semco, Zappos, Інтерпайп, ПриватБанк. Виходячи з досвіду кращих компаній світу і України для удосконалення корпоративної культури автори пропонують використовувати такі елементи: ідеальний образ майбутньої організації; місія; цінності; правила і норми поведінки; стиль управління і кадрова політика; традиції, правила, процедури, знання; історія компанії, міфи і герої; соціально-психологічний клімат; способи взаємодії між підлеглими; корпоративна символіка.

**Ключові слова:** корпоративна культура, корпоративні цінності, корпоративна місія, корпоративне бачення, корпоративне лідерство, підприємство.

#### АННОТАЦІЯ

В статье рассмотрено понятие «корпоративная культура». Существуют четыре базовые культуры: клановая, адхокра-

тична, бюрократическая и рыночная культура. Корпоративная культура – это то, что думают и делают сотрудники и руководители предприятия. Руководитель является личным примером для сотрудников организации. Корпоративная культура будет эффективной, если будет отличать предприятие от конкурентов. В исследовании приведены примеры успешных корпоративных ценностей компании Starbucks, Semco, Zappos, Интерпайп, ПриватБанк. Исходя из опыта лучших компаний мира и Украины для усовершенствования корпоративной культуры авторы предлагают использовать следующие элементы: идеальный образ будущей организации; миссия, ценности; правила и нормы поведения; стиль управления и кадровая политика; традиции, правила, процедуры, знания; история компании, мифы и герои; социально-психологический климат; способы взаимодействия между подчиненными; корпоративная символика.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, корпоративные ценности, корпоративная миссия, корпоративное видение, корпоративное лидерство, предприятие.

#### ANNOTATION

The article discusses the concept of “corporate culture”. Most companies around the world recognize that a healthy corporate spirit was the key to the success of their business in highly competitive realities. Due to the increased involvement of staff, com-

panies can improve the quality of work and increase profits. There are four basic cultures: clan, adhocratic, bureaucratic and market culture. Corporate culture is what employees and executives think and do. The leader is a personal example for the employees of the organization. Corporate culture will be effective if it distinguishes the company from competitors. The study contains examples of successful corporate values of Starbucks, Semco, Zappos, Interpipe, PrivatBank. All large companies are united by having a goal, not a desire to make money. The authors give the article corporate values of one of the most successful companies in the world, Starbucks, which include awareness, understanding of goals, independence, responsiveness, ability to listen to truth, openness, activity, opposition to difficulties, credibility, courage to dream. A study of the corporate culture of the Brazilian company Semco found the following: the purpose of the organization; the trust; pleasure from work; flexibility and quick adaptability to changing conditions. Zappos has the following corporate values: high quality service; accept and encourage change; fun atmosphere at work; to love adventures, to think creatively and unconditionally; welcome growth and learning; build open and honest relationships through the exchange of information; create a positive team spirit and family environment; do more with less; be enthusiastic, resolute and modest. Based on the experience of the best companies in the world and Ukraine, the authors suggest using the following elements to improve the corporate culture: an ideal image of a future organization; mission, values; rules and norms of behavior; management style and personnel policy; traditions, rules, procedures, knowledge; company history, myths and heroes; socio-psychological climate; ways of interaction between subordinates; corporate symbolism.

**Key words:** corporate culture, corporate values, corporate mission, corporate vision, corporate leadership, enterprise.

**Постановка проблеми.** В останні роки заострилася конкурентна боротьба між підприємствами. Підписання урядом України Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом в 2014 році посилив конкуренцію в країні. Динаміка зовнішнього середовища українських підприємств стає все більш турбулентною та агресивною. Здобути перемогу в боротьбі підприємств дозволяє добре розроблена та впроваджена корпоративна культура.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем вдосконалення корпоративної культури на підприємствах в умовах підвищення конкурентної боротьби в сучасних умовах отримало широке висвітлення у роботах таких учених, як Роббінс С., Шей Т., Бехар Г., Фішер Л., Скобцев О., Гриненко А., Задихайло Д., Хаєт Г. та ін.

Водночас залишається ще досить багато невирішених питань, які не дозволяють повною мірою впроваджувати корпоративну культуру на вітчизняних підприємствах.

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

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення знань щодо вдосконалення корпоративної культури в сучасних умовах конкурентної боротьби на світових та вітчизняних ринках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спочатку визначимось із поняттям «корпоративна культура». Дослідник С. Роббінс дає на-

ступне визначення: корпоративна культура – це спеціальний клей, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення власних стандартів мислення й поведінки [8, с. 256]. В. Співак визначає корпоративну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем [10, с. 27]. За визначенням Задихайла Д. «Корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо» [12].

В роботі О. Скобцевої визначено важливу роль корпоративної культури. Згідно з дослідженнями, 86 % компаній у всьому світі визнали, що запорукою успішності їх бізнесу в висококонкурентних реаліях послужив саме здоровий корпоративний дух. Завдяки підвищеній залученості персоналу компаніям вдалося підвищити якість роботи на 44 % і збільшити прибуток на 22 % в рік, а це вельми красномовні показники [1].

Американські дослідники К. Камерон і Р. Куїнн [2], проаналізувавши особливості культур кількох сотень організацій, виділили чотири базові культури.

1. Кланова організація схожа на родину, плем'я, секту, де в людей багато спільного. Організація тримається разом завдяки відданості традиціям.

2. Адхократична (від лат. ad hoc – «з нагоди», ситуативно) являє собою творче, інноваційне об'єднання. Об'єднувачою сутністю, цінністю є готовність до постійних змін, експериментування, новаторства.

3. Бюрократична – структуроване й формалізоване середовище. В ньому всім керують процедури.

4. Ринкова культура націлена на досягнення результату. Тут вітається суперництво, змагання, бажання стати кращим.

У будь-якій організації завжди є елементи всіх базових культур у різних пропорціях. Проте в кожній організації завжди є зрушення на користь однієї із описаних культур.

На думку Іцхака Адізеса, письменника і бізнес-консультанта, що спеціалізується на поліпшенні ефективності менеджменту, потужна корпоративна культура повинна виражатися в наступному:

1. Місія і бачення. Ці два ключових поняття допомагають людям зрозуміти сенс існування організації. Місія Facebook: «Дати людям можливість спілкуватися і зробити світ більш відкритим і єдиним». Місія Google: «Зручно організувати всю інформацію в світі і зробити її доступною і корисною кожному». Місія Nike: «Дарувати натхнення та інноваційні рішення кожному атлетові в світі». Бачення допомагає візуалізувати наміри менеджменту щодо май-

бутнього організації з урахуванням розуміння того, де компанія знаходиться в даний момент.

2. Цінності. Кожна організація повинна мати глибинне розуміння того, для чого вона існує. Одного разу засновник Zappos Тоні Шей подзвонив в службу підтримки і попросив оператора підказати йому телефон служби доставки піци. Незважаючи на те, що компанія спеціалізується на продажу взуття, через пару хвилин у нього вже було кілька телефонів найближчих піцерій. До речі, не дарма Amazon купив Zappos за \$ 1,2 млрд. доларів. Онлайн-ритейлера цікавила не стільки компанія з продажу взуття, скільки її корпоративна культура.

3. Люди. Зоряні фахівці ніколи не досягнуть успіху, якщо не створять команду, яку пов'язують спільні цінності.

4. Культура взаємної поваги і довіри. По Кванту повагу – це визнання суверенітету іншої сторони.

5. Стиль лідера. Корпоративна культура подібна імунній системі організму, яка бореться з вірусами і бактеріями: вона невинно бореться з неправильним мисленням співробітників і запобігає прийняттю помилкових рішень. В кінці 1970-х років науковці з університету штату Іллінойс провели наступне дослідження. Його метою було з'ясувати, що потрібно зробити, щоб діти стали їсти корисну і здорову їжу, яку вони не люблять. Дитині можна пообіцяти винагороду за з'їдену їжу, наприклад, морозиво. Можна пояснити йому, чому так важливо їсти овочі. Але експерти прийшли до ще одного цікавого висновку: якщо посадити дитину за столом з іншими дітьми, які будуть їсти брокколи або шпинат, то він піде їхнім прикладом.

6. Зворотній зв'язок. Правило одного з найуспішніших бізнесменів світу Сема Уолтона (СЕО найбільшої в світі мережі роздрібної торгівлі Wal-Mart) говорить: «Прислухайтесь до всіх, хто працює у вашій компанії. Люди, що працюють на передньому краї, ті, хто спілкується безпосередньо з клієнтами, – дійсно знають, як йдуть справи» [3].

Наведемо ще приклад успішних корпоративних цінностей компанії Starbucks [4]:

1. Самоусвідомлення для того, щоб реалізувати своє призначення в рамках роботи в даній компанії.

2. Розуміння цілей.

3. Самостійність.

4. Чуйність.

5. Уміння слухати правду.

6. Відвертість.

7. Активність. Діяти як людина думає і думати як людина діючий.

8. Протистояння труднощам.

9. Авторитет.

10. Сміливість мріяти.

Рікардо Семлер зробив свій насосний завод моделлю того, як управляти підприємством за участю працівників, і забезпечив двозначне зростання фінансових показників компанії

Semco (3000 співробітників) протягом 14 років поспіль. Багато лише говорили про корпоративну демократію, його ж компанія демонструє її на ділі. У книзі «Семиденний уїкенд» він пише: «Принцип роботи нашої компанії – це насправді сума всіх традиційних бізнес-практик, які ми зазвичай уникаємо». Подивіться, наприклад, на типовий процес підбору персоналу. «Ми розміщуємо рекламу, в якій міститься тільки правдива інформація, – каже Семлер. – У нас немає відділу персоналу, тому той працівник, у кого в цей момент є вільний час, бере стос заявок від претендентів і роздає їх для ознайомлення іншим співробітникам. Потім група з 35 осіб, включаючи 15 кандидатів, збирається в одному офісі. Після закінчення бесіди, наші співробітники вибирають трьох для подальших співбесід. Потім вони приходять ще кілька разів. На той час, коли ми приймаємо рішення, ми вже багато знаємо про цих претендентів. Завдяки цьому у нас всього лише 2 % плинності персоналу, в той час як в інших фірмах нашої галузі ця цифра доходить до 18 %».

Елементи корпоративної культури бразильської компанії Semco:

1. Робочі самі знають мету організації і використовують здоровий глузд для самостійного прийняття рішень про те, що краще зробити, щоб цих цілей досягти.

2. Довіра. Люди дійсно відчують себе частиною команди. Співробітникам дозволяють самим вирішувати, як вони можуть допомогти компанії досягти поставлених цілей, і ніхто їх при цьому не контролює. Так, в Semco співробітники самі визначають, що виробляти, коли приходити на роботу, з ким працювати і навіть скільки заробляти. Фінансова інформація повністю відкрита. Кожен знає, скільки отримують інші. Тому коли співробітник Semco сам собі призначає зарплату, то не дуже скупиться, інакше, колектив не зрозуміє. Знову ж, у Semco плинність кадрів в 9 разів нижче, ніж в аналогічних підприємствах галузі.

3. Робота повинна бути радістю, а не зобов'язанням. Робота, від якої отримувеш задоволення, може бути більш продуктивною. Безглуздо витрачати життя, виконуючи очевидно недоцільні дії, засновані лише на потребах того, хто все це організував.

4. Гнучкість і швидка пристосованість до мінливих умов. Що стосується Semco, то секрет гнучкості виробничого монстра з 3000 співробітників полягає в тому, що більше половини з них працюють в компаніях-супутниках – венчурних підприємствах у складі Semco. Супутники самі дбають про свою ефективність і визначають стратегію розвитку. При цьому вони надають послуги не тільки Semco, а й іншим компаніям [5; 6].

Розглянемо корпоративну культуру компанії Zappos (інтернет-магазин взуття, 1500 співробітників). За словами Тоні Шия, засновника компанії Zappos, корпоративна культура – це фундамент, який сприяє реалізації всіх постав-



лених цілей, просування магазину сюди також входить. Будь-яка вакансія в Zarros має на увазі стажування в службі підтримки. Адже тільки там можна навчитися розуміти клієнтів.

Всі великі компанії об'єднують наявність мети, а не бажання заробити. Zarros стала піонером в тому світі, де люди, побоювалися замовляти взуття онлайн. Методи просування інтернет магазину не існували в принципі. Мета забезпечити кращу клієнтську підтримку в режимі 24/7 стала найкращим піаром.

Ще один приклад, в Zarros у співробітників немає посад з чітко закріпленими обов'язками, які можуть виявитися неактуальні при зміні умов і цілей компанії. Замість цього кожен співробітник бере на себе кілька ролей (в середньому 7), які визначаються конкретними завданнями компанії і здібностями співробітника.

Корпоративні цінності компанії Zarros:

1. Викликати «вау!» – почуття нашим обслуговуванням.
2. Приймати і захочувати зміни.
3. Створювати веселу і трохи незвичайну атмосферу.
4. Любити пригоди, творчо і непересічно мислити.
5. Вітати зростання і навчання.
6. Будувати відкриті і чесні відносини за допомогою обміну інформацією.
7. Створювати позитивний командний дух і сімейну обстановку.
8. Робити більше меншими засобами.
9. Бути захопленими і рішучими.
10. Бути скромними [7].

Г. Л. Хаєт зазначає, що в національному характері українців існує низка рис, які не вписуються в норми корпоративної культури. Це, передусім, витоки невисокого рівня економічної культури, зокрема економічний нігілізм, позапублічність життя багатьох тощо, які й сьогодні є реальністю ментальності значної частини населення та коріняться в глибинах національного характеру, що формувались упродовж багатьох століть [9, с. 17].

Унікальні особливості формування корпоративної культури має «Інтерпайп» – одне з найбільших металургійних підприємств у Центральній і Східній Європі. Для створення довгострокових партнерських відносин та репутації надійної і стабільної Компанії, виконуються такі умови, як постійне удосконалення якості продукції, випередження очікувань клієнтів, а також економія їх грошей, часу та сил. Так, місія «Інтерпайп» полягає у тому, що ефективно задовольняючи потреби клієнтів і надаючи можливості для співробітників, Компанія має на створювати вартість для акціонерів.

Перш за все, Компанія проголосила і керується такими цінностями:

- надійність – все, що було обіцяно, обов'язково буде виконано. Якість довгострокових відносин важливіше сьогочасної вигоди;
- досягнення – покращуючи Компанію і показники, збільшується вартість Компанії;

- співробітники – створюються умови для того, щоб люди мали можливості для розвитку і досягнення благополуччя;

- відповідальність – участь у розвитку суспільства і дбайливо ставлення до оточуючого середовища;

- партнерство – створюються надійні довгострокові союзи для збільшення ефективності бізнесу і бізнесу партнерів повага – ставлення з повагою до принципів і переконань клієнтів, партнерів та співробітників, а також традицій країн, в яких працює Компанія [13].

Аналізуючи розвиток корпоративних культур сучасних українських підприємств і організацій, не можна не брати до уваги приклад КБ «ПриватБанк» – визнаного лідера банківського ринку країни. В установі сформовано певну корпоративну культуру, на підтримку якої розроблено «Кодекс корпоративної етики співробітника ПриватБанку», створено атрибути – емблему, корпоративні краватки та шарфи тощо. У Кодексі докладно прописані правила поведінки у будь-яких ситуаціях: під час спілкування із керівництвом, колегами, підлеглими, клієнтами, під час телефонної розмови та ділової переписки, під час розв'язання конфліктів, і навіть, запропоновані найбільш вдалі формулювання фраз. Крім того, розроблено систему протидії шахрайству, закріплено дресскод і зафіксовано правила участі та спілкування співробітників у соціальних мережах.

Корпоративні цінності ПриватБанку полягають у:

- розвитку та орієнтації на результат. Для організації важливими є нові ідеї. Дійсно, банк визнано найінноваційнішим у світі;
- прихильності корпоративній культурі;
- командній роботі – головний капітал і фактор успіху банку – це персонал;
- клієнтоорієнтованості [14].

Сьогодні корпоративна культура – це і чинник формування позитивного іміджу організації, і інструмент як внутрішнього, так і зовнішнього PR. Самі лише слогани українських банків суспільстві та певний рівень відповідальності. Так, Райфайзен Банк Аваль – «Надійність, перевірена часом!», Unicredit – «Життя мінливе, ми з Вами незмінно», Platinum Bank – «Надійність вищої проби», Фінанси та Кредит – «Справжній український банк» [11, с. 13].

Корпоративна культура – це те, що думають і роблять співробітники підприємства, і головне – керівник. Керівник є особистим прикладом. Корпоративна культура буде ефективною, якщо буде відрізняти підприємство від конкурентів.

**Висновки** з проведеного дослідження. Виходячи з досвіду кращих компаній світу і України для удосконалення корпоративної культури пропонуємо розробляти такі елементи:

1. Ідеальний образ майбутньої організації. Створити привабливе, поділяє вся бачення майбутньої компанії. Ким ви хочете бути через

3 роки? Яка повинна бути компанія? І захопити цим баченням співробітників.

2. Місія. Визначитися – яке призначення у вашій компанії.

3. Цінності. У що вірять співробітники, які їхні переконання, що вони вважають важливим і пріоритетним? Які ключові цінності повинні проявлятися в поведінці співробітників?

4. Правила і норми поведінки. Які правила і норми поведінки в організації?

5. Стиль управління і кадрова політика. Керівник – це активізатор всіх змін і будівельник корпоративної культури.

6. Традиції, правила, процедури, знання. Це усталений порядок, який прийнятий в організації.

7. Історія компанії, міфи і герої. Яскраві приклади, пов'язані з найбільш успішними співробітниками вашої компанії. Яка поведінка необхідно демонструвати? Яка історія підприємства?

8. Соціально-психологічний клімат. Якщо немає згоди, то неможливо домогтися успіху.

9. Способи взаємодії між підлеглими. Подумати, яке взаємодія між підрозділами буде найбільш ефективним, щоб один підрозділ не звалювати відповідальність на іншого.

10. Корпоративна символіка. Все, що відноситься до зовнішньої атрибутики.

Завдання – управляти кожним елементом. В якому елементі щось поміняти, щоб отримати відповідальних і ініціативних співробітників, які формують сильну корпоративну культуру.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Скобцев А. Корпоративная культура: современная философия успешного бизнеса. *Forbes Украина*. 2016. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kulturasovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>. (дата звернення: 14.06.2019).
2. Теплов С. Корпоративна культура: що це таке й наскільки вона важлива // *Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу*. 2011. URL: <https://propozitsiya.com/ua/korporativna-kultura-shcho-ce-take-y-naskilki-vona-vazhliva>. (дата звернення: 15.06.2019).
3. Дулишкович Д. 6 компонентов корпоративной культуры, которая принесет оглушительный успех. *Adizes Institute Worldwide*. 2016. URL: <https://adizes.me/posts/6-komponentov-korporativnoy-cultury>. (дата звернення: 16.06.2019).
4. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. Москва, 2016. 186 с.
5. Ивацук Е. Плюсы и минусы самоуправляемых компаний на примере Semco и Zappos. *1PS.RU*. 2018. URL: <https://1ps.ru/blog/dirs/2018/plyusyi-i-minusyi-camoupravlyaemyix-kompanij-na-primere-semco-i-zappos>. (дата звернення: 16.06.2019).
6. Фишер Л. Рикардо Семлер и его корпоративная демократия. *Fast Salt Times*. 2005. URL: <https://fastsalttimes.com/sections/persona/504.html>. (дата звернення: 16.06.2019).
7. Шей Т. Доставляя счастье. Москва, 2010. 304 с.
8. Роббинс С., Коултер М. Менеджмент. Москва, 2007. 1056 с.
9. Хагс Г. Л. Корпоративная культура. Москва, 2007. 1056 с.
10. Спивак В. А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург, 2001. 352 с.

11. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 11–17.
12. Задахайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління. Харків, 2003. 687 с.
13. Офіційний сайт компанії «Інтерпайп». URL: <http://interpipe.biz/ru/company.html>. (дата звернення: 19.06.2019).
14. Офіційний сайт КБ «ПриватБанк». URL: <http://privatbank.ua>. (дата звернення: 19.06.2019).

#### REFERENCES:

1. Skobtsev A. (2016) Korporativnaya kul'tura: sovremennaya filosofiya uspeshnogo biznesa [Corporate culture: modern philosophy of successful business]. *Forbes Ukraine*. Available at: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kulturasovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>. (accessed 14 June 2019).
2. Teplov S. (2011) Korporativna kul'tura: shho ce take j naskilky vona vazhlyva [Corporate culture: what is it and how important it is]. *Propozycja – Gholovnyj zhurnal z pytanj aghrobiznesu* [Proposal – Main magazine on agribusiness]. Available at: <https://propozitsiya.com/ua/korporativna-kultura-shcho-ce-take-y-naskilki-vona-vazhliva>. (accessed 15 June 2019).
3. Dulishkovich D. (2016) 6 komponentov korporativnoy kul'tury, kotoraya prineset oglushitel'nyy uspek [6 components of a corporate culture that will bring resounding success]. *Adizes Institute Worldwide*. Available at: <https://adizes.me/posts/6-komponentov-korporativnoy-cultury>. (accessed 16 June 2019).
4. Bekhar G. (2016) *Delo ne v kofe. Korporativnaya kul'tura Starbucks* [It's not about coffee. Starbucks corporate culture]. Moscow: Alpina Publisher. (in Russian).
5. Ivashchuk E. (2018). Plyusy i minusy camoupravlyaemykh kompaniy na primere Semco i Zappos [Pros and cons of self-managed companies on the example of Semco and Zappos]. *1PS.RU*. Available at: <https://1ps.ru/blog/dirs/2018/plyusyi-i-minusyi-camoupravlyaemyix-kompanij-na-primere-semco-i-zappos>. (accessed 16 June 2019).
6. Fisher L. (2005) Rikardo Semler i ego korporativnaya demokratiya [Ricardo Semler and his corporate democracy]. *Fast Salt Times*. Available at: <https://fastsalttimes.com/sections/persona/504.html>. (accessed 16 June 2019).
7. Shey T. (2010) *Dostavlyaya schast'e* [Delivering happiness]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (in Russian).
8. Robbins S., Koulter M. (2007) *Menedzhment* [Management]. Moscow: Williams. (in Russian).
9. Khaet G. L. (2007) *Korporativnaya kul'tura* [Corporate culture]. Moscow: Williams. (in Russian).
10. Spivak V. A. (2001) *Korporativnaya kul'tura* [Corporate culture]. St. Petersburg: Peter. (in Russian).
11. Ghrynenko A., Ishhanova M. (2015) Korporativna kul'tura socialjno-vidpovidal'nogho banku [Corporate culture of a socially responsible bank]. *Ukraina: aspekty praci*. vol. 2, pp. 11–17.
12. Zadykhajlo D.V., Kibenko O.R., Nazarova Gh.V. (2003) *Korporativne upravlinnja* [Corporate management]. Kharkiv: Es-paada. (in Ukrainian).
13. *Oficijnyj sayt kompaniji "Interpajp"* [Official website of Interpipe]. Available at: <http://interpipe.biz/ru/company.html>. (accessed 19 June 2019).
14. *Oficijnyj sayt KB "PrivatBank"* [Official site of "PrivatBank" bank]. Available at: <http://privatbank.ua>. (accessed 19 June 2019).