

**ТВОРЧА РОБОТА УЧАСНИКА ТРЕТЬОГО ТУРУ
ЩОРІЧНОГО ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ
“КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ”**

“Проблеми формування та розвитку корпоративної культури державних службовців”

місце роботи
головний спеціаліст відділу
планування заходів цивільного
захисту та оповіщення
посада

підпис учасника

2018 рік

ПЛАН

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	
1.1. Сутнісні характеристики та визначення поняття корпоративної культури.....	5
1.2. Особливості корпоративної культури державних службовців.....	7
2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	
2.1. Особливості формування корпоративної культури органу державної влади.....	10
2.2. Аналіз проблемних питань в процесі формування корпоративної культури державних службовців	13
ВИСНОВКИ.....	15
ЛІТЕРАТУРА.....	17

ВСТУП

Одне з найважливіших місць у системі управління належить підсистемі управління персоналом. Персонал є невід'ємною частиною будь-якої організації, що, в свою чергу, являє собою взаємодію людей, поєднаних спільними цілями. Перехід до нелінійних моделей управління передбачає використання сукупності різноманітних способів впливу на працівників, що поєднують в собі як матеріальні, так і нематеріальні чинники. До останніх належить феномен корпоративної культури – потужний інструмент управління персоналом, що забезпечує довготривалий успіх організації на ринках товарів і послуг.

В умовах європейських прагнень нашої держави, розпочатих системних реформ, що стосуються, зокрема, і державної служби України, виникає потреба у формуванні нової генерації державних службовців, які б змогли забезпечити досягнення цілей сучасного етапу розвитку.

Основний зміст управлінських інновацій в Європі протягом останньої чверті XX століття характеризується як державний менеджеризм, який стимулює переорієнтацію системи державного управління на потреби громадянина. Йдеться про зміну парадигми в теорії публічного управління. Управління орієнтоване на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми.

Органи державної влади перебувають перед викликом сформувати такі орієнтири розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію удосконалення системи державного управління через адаптацію форм і методів роботи як органів державної влади, так і окремих державних службовців до потреб громадян і самих чиновників. Головним завданням сьогодення є створення привабливої та цікавої для працівників, і ефективної для країни та громадян державної служби. Одним із ефективних способів вирішення цього завдання та створення належних умов для самореалізації творчого потенціалу працівників можемо вважати сформовану корпоративну культуру установи.

Корпоративну культуру необхідно розглядати як один із важливих механізмів практичного забезпечення підвищення ефективності та якості роботи органів державної влади. Сформована корпоративна культура дозволить забезпечити єдність дій шляхом розуміння усіма державними службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм та відповідальність за неналежне їх дотримання

Проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури значної уваги приділено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Г. Атаманчук, Т. Діл, А. Кеннеді, Р. Геллегер, Б.Карлоф, К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Хофштеде, В. Спивак, А. Воронкова, І. Тивончук, М. Баб'як, Е. Коренєв, І. Мажура, О. Кузьмін, В. Павлов, Н. Чухрай, Т. Ландіна, І. Алексєєв, Г. Хаєт, В. Лапідус, М. Магура, В. Маслов та інші. Окремі проблеми щодо змісту організаційної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні висвітлено в роботах О. Антонової, О. Бабича, О. Бобровської, В. Воронкової, Л. Воронько, Б.Гаєвського, В. Єганова, Ш. Єсимової, І. Ібрагімової, В. Князева, Н.Липовської, М. Нинюк, О. Оболенського, О. Окіса, Л. Пашко, А. Рачинського, В. Ребкала, М. Рудакевич, Н. Сорокіної, В. Тертички, С. Яромич, С. Бондаренка, Н. Щербак.

Проте більшість дослідників зосереджують увагу переважно на описі та поясненні організаційної культури. Попри значну кількість публікацій як у теорії, так і у практиці публічного управління недостатньо досліджені проблеми формування та розвитку корпоративної культури державних службовців, перепони, що виникають в процесі її формування та конкретні способи їх вирішення.

Саме тому метою нашого дослідження є вивчення проблем, що заважають формуванню корпоративної культури та пошук ефективних методів розвитку корпоративної державних службовців.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутнісні характеристики та визначення поняття 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% на рік, а це вельми красномовні показники [7].

Поняття “корпоративна культура” є міждисциплінарним. Воно використовується представниками менеджменту, теорії організацій, організаційної поведінки та організаційної психології, управління персоналом. Попри різноманітність визначень корпоративної культури, більшість авторів сходяться на тому, що культура організації являє собою складну композицію важливих припущень, які приймаються без доказів і розділяються членами групи чи організації.

В сучасній літературі є достатньо багато визначень поняття “корпоративної культури”. Як і багато інших термінів, цей термін не має єдиного тлумачення. Приведемо для прикладу найбільш розповсюджені:

- Корпоративна культура – це набір припущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації.
- Корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, і задає загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати його поведінку в критичних ситуаціях.

- Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, тощо, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.

- Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки.

- Атмосфера чи клімат в організації називається її культурою. Культура відображає переважаючі звичаї, вдачі і відображення в організації.

- Організаційна культура є сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.

- Культура – це система відносин, дій і артефактів, що витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію.

- Культура підприємства – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що розділяються усіма його членами.

Незважаючи на очевидну розмаїтість визначень і тлумачень організаційної культури, в них є спільні моменти. Так в більшості визначень автори посилаються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Ці припущення часто пов'язані з баченням навколишнього середовища (групи, організації, суспільства, світу) і регулюючих її змінних (природа, простір, час, робота, відносини, тощо). Нерідко буває важко сформулювати це бачення стосовно організації. Це означає, що питання організаційної культури дуже тісно переплітаються з питаннями моралі [5].

Узагальнюючи змістові характеристики поняття, можемо стверджувати, що корпоративна культура – це система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками системи державного

управління, що зумовлює їх поведінку та характер життєдіяльності організації.

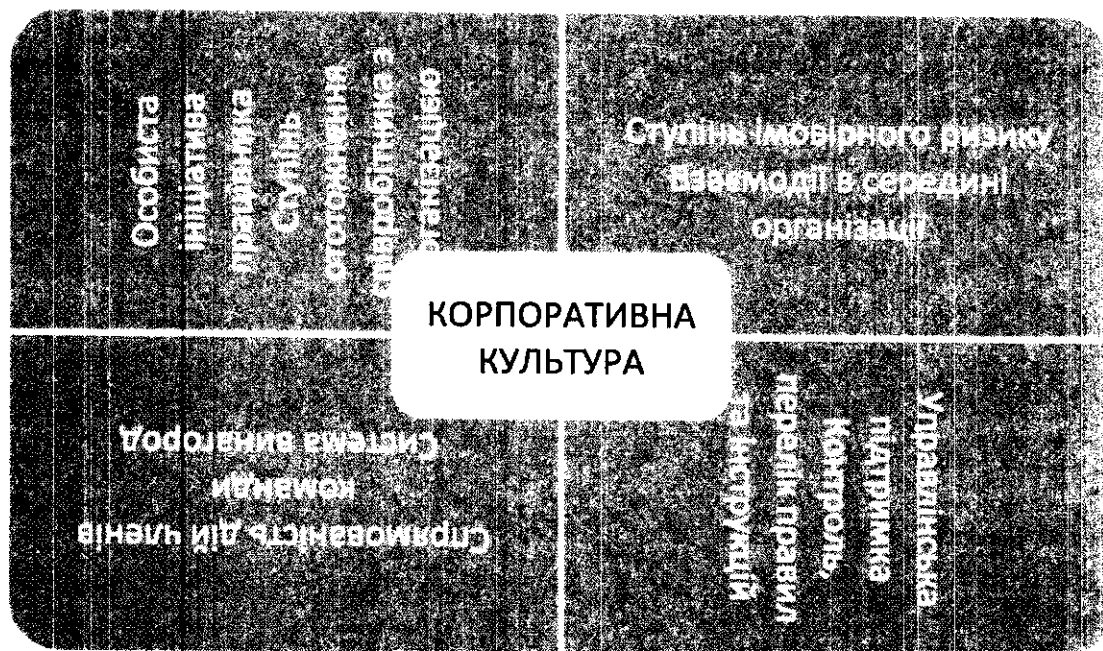


Рис. 1 Критерії розгляду корпоративної культури

Оцінюючи будь яку організацію за визначеними критеріями (рис.1) критеріями, можна скласти повну картину корпоративної культури, сформуванати загальне уявлення про організацію [4].

Корпоративна культура відіграє важливу роль в процесі діяльності державних службовців, оскільки впливає на поведінку, думки та дії людей в установі. Корпоративна культура визначає, як працівники та керівники підходять до розв'язання завдань, обслуговують громадян, реагують на проблемні та конфліктні ситуації та як вони в цілому здійснюють свою діяльність.

1.2.Особливості корпоративної культури державних службовців

Корпоративна культура найчастіше ототожнюється з бізнес структурами, великими корпораціями і дуже рідко співвідноситься з державною службою.

Відмінністю державної установи від комерційної є те, що вона не має собі на меті отримання прибутку і служить інтересам усього суспільства, надає послуги всьому населенню країни.

В Україні у сфері державної служби проводиться єдина державна політика, основними принципами якої є визначення основних цілей, завдань і принципів функціонування інституту державної служби, забезпечення ефективної роботи всіх державних органів відповідно до їх компетенції. Кожний окремий орган державної влади варто розглядати як окрему організацію. Сукупність цих організацій становитиме державну корпорацію – сукупність державних установ з однаковими цілями, спільною метою, інтересами, цінностями, нормами, правилами, мотивами трудової діяльності працівників.

До особливостей корпоративної культури державної служби можна віднести те, що державна служба носить публічний характер, тобто стоїть між державою і людиною, виражаючи інтереси людей, з одного боку, і державних структур – з іншого.

Відповідно до нової парадигми управління, організаційні відносини з клієнтом стають центральним моментом у діяльності установи. Загальними напрямками “нової парадигми публічного управління”, які сприяють утвердженню нового публічного менеджменту як домінуючої матриці мислення службовців-управлінців, є:

- 1) наявність горизонтальних зв’язків між службовцями, які представляють різні структурні підрозділи одного державного органу та різні державні органи;
- 2) надання службовцям можливості виявляти ініціативу на робочому місці;
- 3) акцент на клієнт-орієнтованість діяльності публічних органів та службової діяльності службовців (надання послуг);
- 4) відкритість і прозорість публічної служби;
- 5) відкритість публічної служби для входу з інших секторів економіки (створення єдиного ринку праці);
- 6) нові способи оплати службової діяльності на основі оцінки її ефективності та результативності.

Загалом, ця концепція принципово по-іншому розкриває суть взаємовідносин між державними та недержавними інститутами: від ієрархічних, підпорядкованих, відносин до системи співробітництва, урядування, заснованого на горизонтальних зв'язках, рівноправних статусах, мережових структурах, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску [8].

Корпоративну культуру в органах державної влади слід розуміти як сукупність цілей, цінностей, норм, традицій, їх унікальність, які поділяють і зберігають державні службовці, забезпечуючи виконання управлінських функцій виконавчої влади [3].

Особливістю корпоративної культури в державному органі є і те, що діяльність персоналу регламентується чинним законодавством, а не правилами організації корпоративної діяльності з метою отримання прибутку. У той же час державна служба об'єднана єдиною метою, функціями, принципами діяльності. Її персонал, сповідуючи єдині цінності, використовуючи в процесі реалізації своїх соціальних функцій специфічні технології та форми роботи, прагне створювати додаткову вартість в сфері надання послуг клієнтам, забезпечити їх високу якість та продуктивність власної діяльності. Це дозволяє розглядати її як своєрідну корпорацію, яка реалізує свою мету завдяки потенційним можливостям та людським якостям співробітників, які працюють в середовищі корпоративних цінностей, що надає певного якісного визначення діяльності державної служби.

В основі корпоративної культури державної служби лежать професійні інтереси персоналу та система цінностей соціальної політики в сфері реалізації яких і здійснюється її діяльність. Це форма в якій проявляється домінуючий вплив певної ієрархії цінностей, що розділяються персоналом організації та реалізується її вплив на поведінкові стратегії та оптимальну і допустиму модель поведінки працівників. Корпоративна культура виявляється у властивій організації корпоративній ідентичності, в

особливому комунікативному стилі спілкування та обслуговування клієнтів, які створюють упізнаваний образ співробітника державної служби [2].

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Особливості формування корпоративної культури органу державної влади

Формування корпоративної культури, її вплив на кадровий потенціал всього колективу і окремих працівників, в даний час розглядається як одна з найважливіших проблем в системі управління персоналу. Лояльність співробітників, залучення до справ органу державної влади, здатність стимулювати організаційні зміни і зменшувати опір їм перестають бути суто теоретичними проблемами і переносяться в практичну площину.

Корпоративна культура — поняття широке і вимагає планування. Передові компанії витрачають багато зусиль і коштів на створення корпоративної філософії, впровадження загальних правил поведінки і створення дружньої і плідної атмосфери в колективі. Системна робота ведеться в усіх напрямках, тому закономірно, що в результаті таким структурам вдається зібрати під своїми прапорами найкращих співробітників. І на цей аспект слід звернути особливу увагу, оскільки в нинішніх нестабільних умовах саме цінні кадри можуть стати опорою і потенціалом розвитку [7].

Одночасно метою формування нової корпоративної культури в державному управлінні є розвиток у державних службовців розуміння ідеології відповідного органу влади, в якому вони проходять службу, систему цінностей, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами та до викликів часу.

Корпоративна культура спрямовує на покращення мікроклімату в колективі, при якому співробітник відчуває гордість за орган в якому працює, почуває себе однією командою з колегами, зусилля якої спрямовано на

досягнення однієї загальної мети. Важливо, щоб кожен співробітник розумів, що він є ланкою в сукупності людей, яких об'єднує одна загальна мета.

Формування і розвиток корпоративної культури в органах державної служби детерміновано сукупністю макро-, мезо- і мікрофакторів. Основним макрофактором, що впливає на корпоративну культуру, є правовий фактор. Головним мезофакторами є специфіка сфери діяльності окремої організації в системі державної служби, особистісні якості керівника, взаємодія працівників колективу організації як носіїв різних здібностей і субкультур, а мікрофакторами – професійний досвід державних службовців, їх система цінностей і трудова мотивація [3].

Формування організаційної культури державної служби варто розглядати як комплексний процес створення, структурування та забезпечення функціонування вищезазначеної системи моральних норм, цінностей, традицій, ритуалів, символів, правил, заборон та уявлень, притаманних державній службі. Формування організаційної культури може розглядатися як результат відповідної реакції на дві головні проблеми: на проблему адаптації та виживання в певному оточенні та на потребу внутрішньої організації. Джерелом впливів на процеси формування організаційної культури можуть бути як певні суб'єкти (керівники органів державної влади, політичні та громадські лідери, державні службовці як носії певної організаційної культури тощо), так і об'єктивні процеси та відносини, що протікають або складаються в певному соціальному середовищі чи в організації безпосередньо незалежно від характеристик, волі суб'єкта.

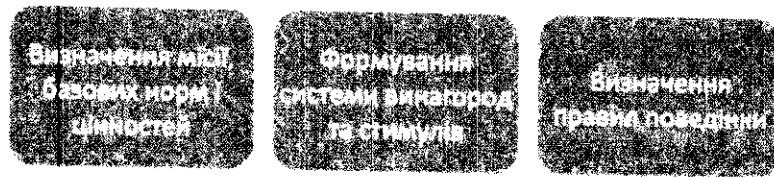


Рис.2 Етапи формування корпоративної культури

На процес формування корпоративної культури впливають потреби й інтереси працівників, їх професійні, політичні погляди, моральні цінності тощо. Дослідники виокремлюють три рівні корпоративної культури: поверхневий (зовнішні прояви), змістовний (цінності) та глибинний (базові концепції і відносини)[1].

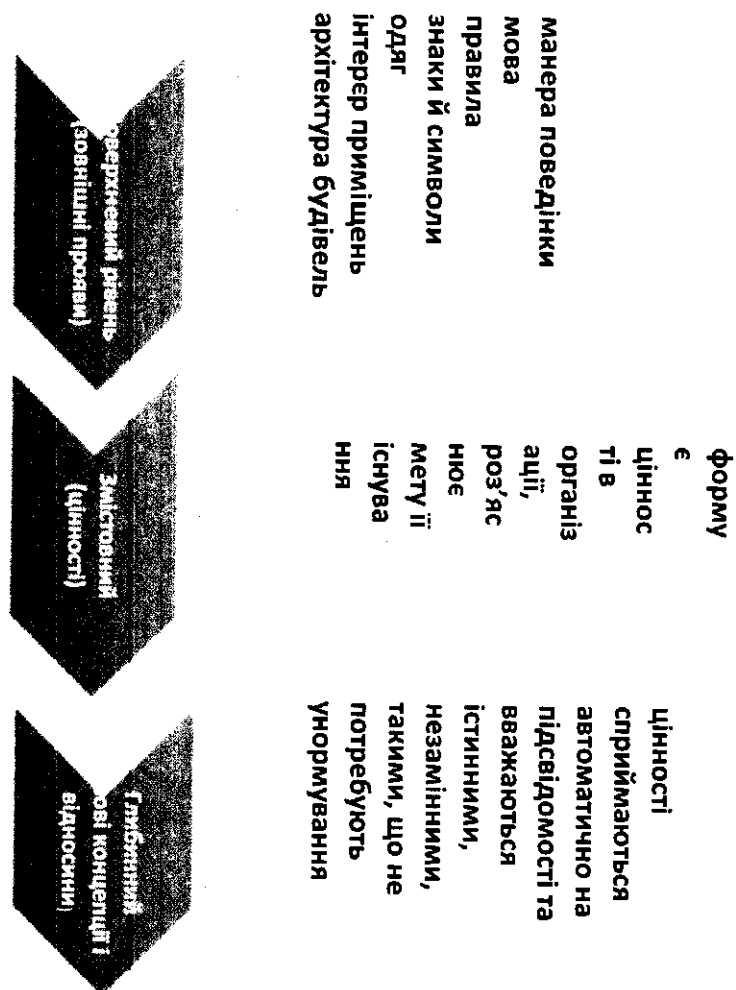


Рис. 3 Рівні корпоративної культури

Корпоративна культура важлива для будь-якого органу державної влади, оскільки може впливати на: мотивацію співробітників; привабливість органу державної влади як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; моральність кожного співробітника, його ділову репутацію; продуктивність і ефективність трудової діяльності; якість роботи співробітників; характер особистісних і виробничих відносин в органах державної влади та органах місцевого самоврядування; відносини державних службовців у позаробочий час; творчий потенціал державних службовців та посадових осіб; формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

2.2. Аналіз проблемних питань в процесі формування корпоративної культури державних службовців

Дослідивши сутність поняття корпоративної культури, її особливості та фактори формування в органах державної влади можемо визначити групи труднощів, до яких належать такі:

Недостатність фінансово-економічних ресурсів. Це відображає, об'єктивну ситуацію, яка існує в більшості установ, які через нестачу фінансово-економічних ресурсів не в змозі визначати та реалізувати нові, інноваційні напрями своєї діяльності.

Байдуже ставлення персоналу до проблем організаційного розвитку установи та незнання його суті. До цієї групи належать такі труднощі, як «інертність персоналу», «байдуже ставлення керівництва до проблеми організаційного розвитку» та «непідготовленість персоналу до забезпечення організаційного розвитку». Це свідчить, що поряд із фінансово-економічними труднощами, існують труднощі й іншого порядку, психолого-управлінського, які безпосередньо стосуються діяльності керівників та колективу та розуміння ними суті організаційного розвитку.

Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної. Необхідно зазначити, що на формування корпоративної культури впливають негативно такі риси національного характеру українців як комплекс «меншовартості», сконцентрованість на внутрішніх переживаннях, насторожене ставлення до оточення, стиль існування з філософією «моя хата з краю, нічого не знаю».

Багато керівників ще недостатньо ясно усвідомлюють, що проблеми дійсного і майбутнього більш не можуть вирішуватися за допомогою рецептів минулого. Не ясно усвідомлюють наші керівники та підприємці те що на зміну минулим загальновизнаним цінностям, таким як дисципліна, слухняність, ієрархія, влада, приходять інші: участь, самовизначення, колектив, розкриття особистості, творчість...

Керівник повинен бути яскравим прикладом для своїх службовців, показувати приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у своїх підлеглих. Ні в якому разі не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, волати до кращих почуттів працівників: «Ми повинні стати першими!»; «Найвища якість – це запорука нашої перемоги над конкурентами!»; «У нашій організації працюють краще фахівці!»; «Ми обов'язково станемо кращими на ринку». Тому заяви, заклики, декларації керівництва – ще один з факторів, який допоможе досягти успіху.

Сучасні фахівці виділяють наступні іміджеві характеристики керівника організації, що впливають на формування корпоративної культури: персональні характеристики: фізичні, психофізіологічні особливості, характер людини, тип особистості, його індивідуальний стиль прийняття рішень; особисті якості: комунікабельність, красномовність, рішучість, упевненість у собі; професійні якості: моральні цінності, психологічне здоров'я, володіння набором психологічних умінь (підтримати бесіду, виголосити промову, уникнути конфлікту); соціальні характеристики: статус керівника, походження, особистий статок; особиста місія керівника; ціннісні орієнтації: моральні якості, слідування нормам морально-етичної поведінки; маркетингові характеристики: фірмовий стиль, маркетингова позиція керівника організації в цілому [6].

Можемо стверджувати, що корпоративна культура безпосередньо залежить від керівника, тому, безумовно, будь-якому начальникові варто почати з себе. Адже давно відомо, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура є основою життєвого потенціалу організації – це те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності

організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі.

Для формування результативної корпоративної культури на державній службі необхідно, щоб для всіх працівників спільною цінністю стали:

- місія, стратегія і головні завдання державної служби;
- методи, технології та засоби досягнення стратегічних цілей; системи підпорядкування та стимулювання:
- критерії оцінки досягнень кожного працівника, структурного підрозділу;
- створення надійної інформаційної системи;
- засоби контролю та координації спільних дій.

Зміни в корпоративній культурі можуть бути досягнуті шляхом: заміни ключових, найбільш помітних фігур в організації; реорганізації; введення нових форм комунікації; введення нових систем оцінки, стимулювання та заохочення персоналу; зміни методів менеджменту, наприклад, періодичності засідань, зміни їх порядку денного, тощо. Прерогатива здійснення подібних змін формально належить керівникові організації. Таким чином, можна стверджувати, що культура організації безпосередньо залежить від культури її керівника, лідера.

Існує безпосередній зв'язок між культурою і успіхом у роботі організації. Взявши за зразок успішні комерційні транснаціональні компанії і описавши управлінську практику, можемо виявити ряд цінностей організаційної культури, що призвели ці компанії до успіху, які можуть бути використані при вирішенні проблем формування корпоративної культури державних службовців:

- віра в дії (рішення приймаються навіть в умовах браку інформації; відкладання рішень рівнозначно їх неприйняттю);
- зв'язок з споживачем (інформація, що надходить від споживача, так званий фокус на споживача – цінність для всіх працівників);

- заохочення автономії і підприємливості (великі і середні компанії часто складаються з філій, яким надається певна самостійність, необхідна для творчості та розумного ризику);

- відношення до людей як головного джерела продуктивності і ефективності (людина – найбільш важливий актив компанії, тому він – центр уваги і об'єкт інвестицій);

- знання того, чим управляєш (керівники керують не з кабінетів, а постійно буваючи на об'єктах); - концентрація навколо основного виду діяльності (занадто сильна диверсифікація в сторону від основного бізнесу неприйнятна);

- проста структура і нечисленний штат управління (у вищому ешелоні управління вітається мінімальний штат співробітників);

- одночасне поєднання гнучкості і жорсткості в організації (гнучкість і адаптивність в конкретних діях досягається при досить інерційній і жорсткій системі культурних цінностей що всіма розділяється).

Формування корпоративної культури забезпечить підвищення якості управлінської праці за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і ухвалюваних ним рішень, виховання у працівників ставлення до системи державного управління як до власної справи, що приводить до максимізації ефективності внутрішньосистемного управління і до якісних вдосконалень зовнішньо-управлінської результативності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Є. Формування організаційної культури державної служби/ Є. Бондаренко // Актуальні проблеми державного управління. – № 2 (42) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Loner/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA>

%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/apdy_2012_2_52%20(5).pdf

2. Григор'єва О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності державної служби зайнятості/ О. Григор'єва [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1025>

3. Дробязко Л. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом/ Л. Дробязко // Теорія та практика державного управління. – Вип. 3 (38) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Loner/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Tpdu_2012_3_8%20\(4\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Loner/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Tpdu_2012_3_8%20(4).pdf)

4. Заєць Т. Становлення корпоративного управління в Україні / Т. Заєць // Економіка та держава. – 2010. – № 7. – С. 57–59.

5. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» – Київ, 2013. – 185 с.

6. Корпоративна культура організації. Навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.centre-kiev.kiev.ua/bib/files/nmm/5.pdf>

7. Корпоративна культура: сучасна філософія успішного бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1420172-korporativna-kultura-suchasna-filosofiya-uspishnogo-biznesu>

8. Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління/ Н. Щербак [Електронний ресурс] – Режим доступу: lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Shcherbak.pdf