Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

*Тема:*____ Формування корпоративної культури в бізнес-середовищі

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____/*Карінцева О.І*_

Керівник роботи: _____/*Мельник Л.Г.*_/

Виконавець: _____/Бєлевцова В.О./

П.І.Б.

Група: _ПЕз-73-9с_

шифр

Суми 2021

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить 32 сторінок основного тексту, 3 розділи, 7 рисунків, 3 таблиці, список використаної літератури із 40 джерел.

Метою роботи є вивчення та аналіз підходів до визначення корпоративної культури компаній в бізнес-середовище.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура, як соціально-економічне явище в бізнес-середовище.

У першому розділі «*КОРПОРОТИВНА КУЛЬТУРА, ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЯВИЩЕ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ*» проаналізовані поняття корпоративної культури, наведені основні види, принципи, функції та вплив корпоративної культури на розвиток фірми.

У другому розділі «*ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬУРИ*» досліджені основні складові формування корпоративної культури, проаналізовані особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки компаній.

У третьому розділі «*КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА*» розглянуто корпоративну культуру в системі управління персоналом фірми, зокрема на прикладі концептуальних підходів та аналіз систем управління щодо формуванням корпоративної культури в бізнес-середовище

SUMMARY

Thesis contains 32 pages of the main text, 3 sections, 7 figures, 3 tables, a list of references from 40 sources.

The purpose of the thesis is to study and analyze approaches to determining the corporate culture of companies in the business environment.

The object of study is corporate culture as a socio-economic phenomenon in the business environment.

The first section "*CORPORATE CULTURE AS A SOCIO-ECONOMIC PHENOMENON IN THE BUSINESS ENVIRONMENT*" analyzes the concepts of corporate culture, the mainideas, principles, functions and the impact of corporate culture on the development of the firm.

In the second section "*FORMATION OF CORPORATE CULTURE*". The basic components of formation of corporate culture are investigated, analyzed features of the formation of corporate culture depending on the specifics of companies.

In the third section "*CORPORATE CULTURE IN THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM*" the corporate culture in the personnel management system of the firm is considered, in particular on the example of conceptual approaches and analysis management systems for the formation of corporate culture in the business environment

ЗМІСТ

ВСТУП **5**

І. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЯВИЩЕ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ **7**

1.1 Сутність терміну «Корпоративна культура» 7

1.2 Види, функції та вплив на розвиток фірми 9

ІІ. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬУРИ **13**

2.1 Основні складові та принципи формування корпоративної культури 13

2.2 Особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки компаній 17

ІІІ КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА **21**

3.1 Концептуальні основи корпоративної культури та сучасні методи в управління персоналом 21

3.2 Аналіз систем управління щодо формуванням корпоративної культури в бізнес-середовище 23

ВИСНОВКИ **31**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **33**

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний стан компаній обумовлений необхідністю підвищення ефективності діяльності, що в значному ступені залежать від наявність трудових ресурсів. Сучасний інноваційний розвиток та боротьба у конкурентному середовище вимагає переосмислення ролі людини у процесі управління підприємством. Важливість прийняття рішень та підвищення ефективності функціонування економічних систем зумовлює до пошуку нових моделей щодо взаємодії працівників компанії. Перехід від лінійних моделей та відмова від адміністративних важелів щодо управління персоналом зумовлює нові підходи до формування гнучких та складних моделей. Саме завдяки цьому відбувається формування сукупності різноманітних впливів на робітників, які відносяться до матеріальних та нематеріальних стимулів. Саме до останніх належить термін корпоративна культура, яка виступає засобом управління трудовими ресурсами та сприяє успіху компанії в умовах ринкової економіки. Отже, проблеми та напрями щодо формування корпоративної культури є досить актуальними сьогодні.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура, як соціально-економічне явище в бізнес-середовище.

Предмет дослідження – формування корпоративної культури в бізнес-середовище, оцінки її складових та аналіз ефективності.

Мета дослідження формування корпоративної культури в бізнес-середовище.

Завдання дослідження:

- дослідити та проаналізувати дефініцію «корпоративна культура»
- навести види, принципи та, функції корпоративної культури;
- оцінити вплив корпоративної культури на розвиток компанії;
- проаналізувати основні складові формування корпоративної культури
- оцінити особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки компаній

- розглянути корпоративну культуру в системі управління персоналом фірми, зокрема на прикладі різних концептуальних підходів
- здійсніти аналіз систем управління щодо формуванням корпоративної культури в бізнес-середовище

Методи дослідження. З метою досягнення поставленої цілі дослідження та виконання сформованих завдань були використані таки методи дослідження, зокрема, спостереження, порівняння (аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства), індукції та дедукції (дослідження теоретичних основ), узагальнення.

Робота складається з трьох розділів. У першому розділі «К*орпоротивна культура, як соціально-економічне явище в бізнес-середовище*» проаналізовані поняття корпоративної культури, наведені основні види, принципи, функції та вплив корпоративної культури на розвиток фірми.

У другому розділі «*Формування корпоративної кульури*» досліджені основні складові формування корпоративної культури, проаналізовані особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки компаній.

У третьому розділі «*Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства*» розглянуто корпоративну культуру в системі управління персоналом фірми, зокрема на прикладі концептуальних підходів та аналіз систем управління щодо формуванням корпоративної культури в бізнес-середовище

Фактологічною основою дослідження є навчальні посібники, підручники, періодичні видання, офіційні сайти компаній.

Ключові слова: економіка, корпоративна культура, ефективність, персонал, бізнес-середовище, мотивація, стимулювання, аналіз, концепція.

І. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЯВИЩЕ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ

1.1 Сутність терміну «Корпоративна культура»

В умовах стрибкового еколого-інноваційного розвитку економіки та постійного конкурування за безумовне лідерство на ринку готової продукції, зумовлює зростання вимог до людських ресурсів [41, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53]. Нові моделі управління трудовими ресурсами вдало поєднують економічні та неекономічні складові впливу на персонал. Неекономічні важелі відносяться до потужного нематеріального інструмента, який полягає у виникненні та подальшому формуванні корпоративної культури [5].

Корпоративна культура виступає найбільш ефективним інструментом, що спрямований на стратегічний розвиток з метою досягнення позивних наслідків у діяльності компаній [42, 45, 46]. Крім того, завдяки гнучкості та складності систем, корпоративна культура здатна генерувати прихильність цілям компанії, зміцнювати соціально-економічну стійкість, контролювати та формувати відносини окремих груп робітників. Проте, важливо зазначити, що корпоративна культура є співзвучною з корпоративним духом, який на думку А.Файоля є необхідним та одним з базових складових в управлінні компаніями, який є результатом гармонії персоналу [27].

Згідно визначення, що наводиться у енциклопедичному словнику, корпоративний дух виступає у якості причини, що визначає поведінку, дії та відношення працівників, які підтримають цілі та напрями компанії. Отже, формування корпоративного духу виховується шляхом залучення робітників до цілій та справ компанії, тобто формування свідомого відчуття у працівників, що вони належать до компанії та мають відношення до управляння [35].

Перші дослідження у сфері виникнення корпоративної культури почалися у 19 столітті. Видатний вчений Е. Мейо та згодом німецький фельдмаршал Г.Мольтке почав використовувати корпоративну культуру у військовій

термінології, зокрема у визначенні офіцерських відносин у військовому середовище [4, 28].

Сучасні дослідження дефініцій «корпоративна культура» налічують чимало здобутків вчених різних галузевих сфер, зокрема серед найбільш відомих науковців є Л. Савчук та А. Бурлакова [28], А.М. Виноградська [3], Томсон К. [33], Капітонов Е.А., Зінченко Г.П., Капітонов А.Е. [13], Ю. А. Єрмолов [10], Захарчин Г. М. [12], Завадський Й.С. [11], Ковалевський С.В. [14], Носова Л. [21], Сбитнев А.[29] та ін..

Таким чином, починаючі з другої половині XX століття починають з'являтися перші відносно найбільш всебічні та повні тлумачення культури компанії та поняття «корпоративної культури», які поєднували впливи духовного (корпоративного духу) та матеріального (економічно-обґрунтованого) існування колективу в економічної спільноті та з урахуванням домінуючих моральних норм, цінностей, корпоративного кодексу поведінки працюючих [14].

Отже, враховуючі сучасні темпи та зміни у зовнішньому середовище, компанії повинні бути максимально гнучкими та проявляти інноваційність у прийнятті рішень задля досягнення змін, що ініційовані керівництвом. І це значною мірою залежить від корпоративної культури, оскільки саме вона здатна забезпечити гармонію колективних та окремо індивідуальних інтересів робітників, генерувати ініціативу, сприяти формуванню відповідальності та покращати комунікаційні процеси та загалом створити сприятливі умови для функціонування бізнес-структур. Також, корпоративна культура надає значні переваги компаніям у випадку зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, а також зростання рівня прибутковості компаній. Тоді не випадково, відомі компанії світу, таки як фірми-гіганти Hewlett Packard, Sony, Motorola [7] характеризуються найвисоким рівнем корпоративної культури та залишаються постійними у своїх стратегічних напрямах та тактичних завданнях, які намагаються постійно адаптувати до сучасних змін.

1.2 Види, принципи, функції та вплив корпоративної культури на розвиток фірми

Важливість існування та формування корпоративної культури обумовлена не тільки суто економічними факторами, а також неекономічними, тобто сформованими моральними та психофізичними цінностями, які домінують у колі працівників компаній. Сутність та основні підходи до визначення корпоративної культури були надані у попередньому підрозділі. Проте, на нашу думку, важливим є виокремлення основних джерел формування корпоративної культури. По-перше, слід звернути увагу на формування особистих цінностей людини та індивідуально-орієнтованих засобів їх впровадження. По-друге, засоби, форми та структура компаній, що розробляють та впроваджують моральні цінності (у тому числі індивідуальні та особисті цінності керівництва компанії). По-третє, уявлення про найбільш оптимальну та зразкову модель поведінки працюючих у компанії, яка створює систему внутрішніх цінностей та взаємозв'язків у колективі. [40].

Зазначені джерела формування корпоративної культури дають змогу вирішувати проблеми, що постають перед компаніями в процесі взаємодії з іншими підприємствами та конкуруючими суб'єктами господарювання, а також сприяє стабільній та продуктивній праці робітників з урахуванням партнерських засад та індивідуально-орієнтованих інтересів співробітників. [32.].

Враховуючі певні переваги, здатності та спрямованості корпоративної культури, можна виділити певні її впливи на розвиток фірми (рис. 1.1)

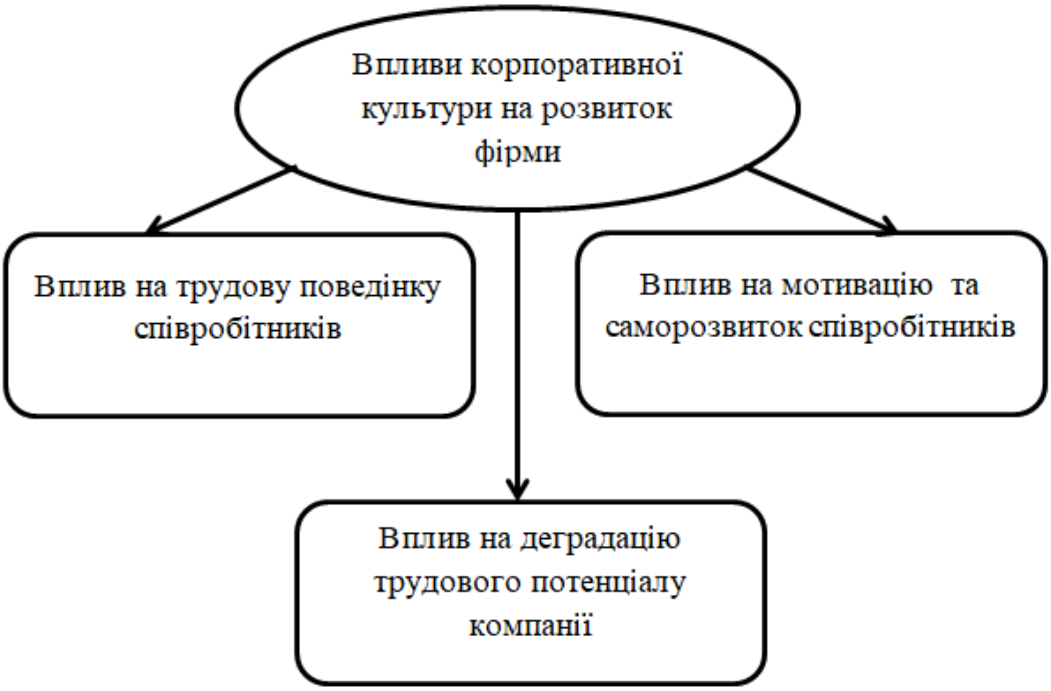

Рис. 1.1 – Впливи корпоративної культури на розвиток фірми [31]

Згідно наведеного рис. 1.1, можна стверджувати, що впливи корпоративної культури на розвиток бізнесу є як позитивним (виплив на трудову поведінку, вплив на мотивацію – стимулювання та саморозвиток співробітників), так і негативним (вплив на деградацію трудового потенціалу фірми). Проте, в будь-якому випадку, вплив позитивних факторів значно перевищує негативні, що в остаточному підсумку все більш стимулюю фірми працювати над формуванням корпоративної культури.

Завдяки позитивним та негативним впливам, в науковій літературі корпоративна культура класифікується на негативну та позитивну. Існування позитивної корпоративної культури сприяє професійному розвитку, набуттю трудових компетентностей, творчої самореалізації для співробітників. Це створює стійки цінностно-орієнтовані підходи для всього підприємства за для забезпечення власних потреб та реалізації поставлених цілей.

Існування негативної корпоративної культури створює ситуації суто економічної зацікавленості серед працюючих, тобто виникає ситуація коли трудова діяльність для співробітників повинна бути лише вигідною, саморозвиток та творча самореалізація не є цінною.

З практичної точки зору існування позитивної корпоративної культури можна спостерігати у компаній, які розвиваються стабільно та мають прояви позитивних зрушень корпоративної культури та є стабільним, тобто постійно приділяється увага розвитку виробництва та участі персоналу у ньому, а також соціальний розвиток трудового колективу [31].

Досліджуючи виливи корпоративної культури на розвиток компанії та окремі її види, слід зупинитися на основних функціях (рис. 1.2)

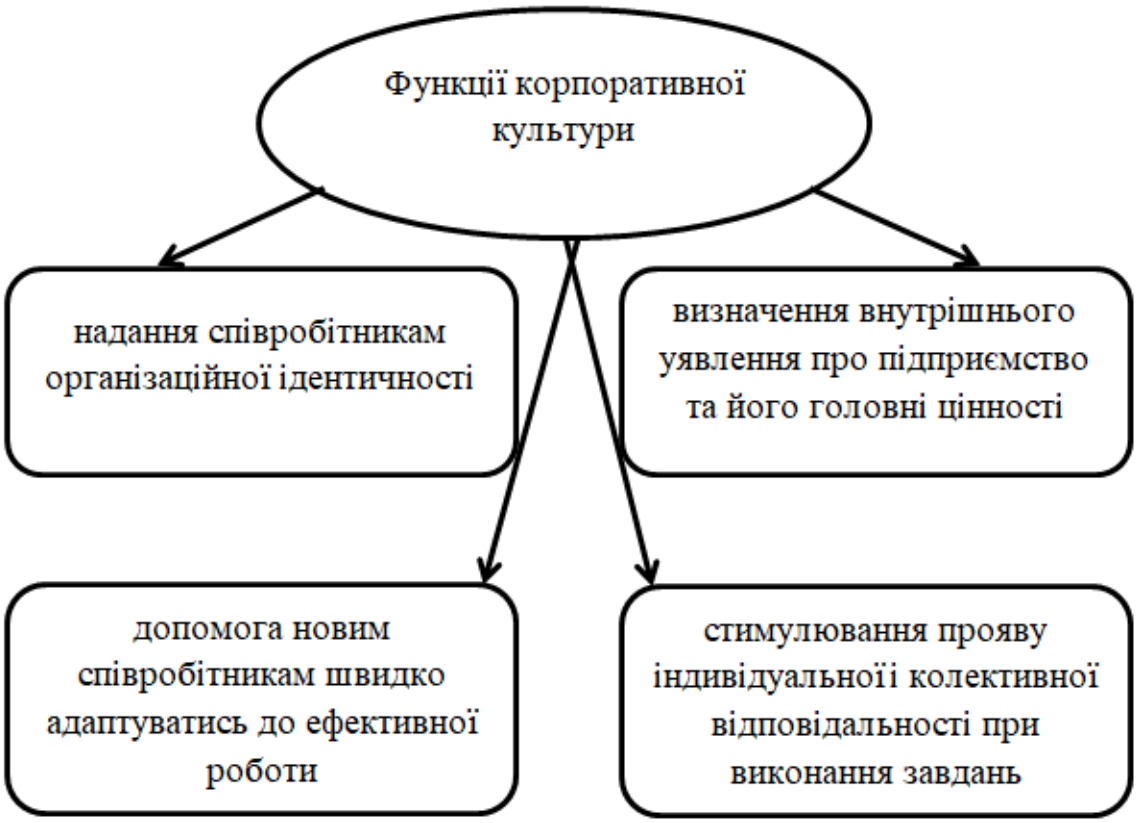

Рис. 1.2 – Функції корпоративної культури [31].

Згідно наведеному рис. 1.2 наведені функції між собою взаємодіють та впливають на одна на одну. Не менш важливою функцією є уявлення про компанію та її головні цінності і особливості, які є своєрідним джерелом самовизначенності співробітників, як команди. Це в результаті впливає на рівень компетентності та формує трудовий потенціал компанії. Швидко долучитися та адаптуватися до роботи для нових співробітників є впливом на організованість та трудову активність персоналу.

Таким чином, зазначені функції корпоративної культури спрямовані на стимулювання діяльності працівників, надають можливості для саморозвитку та професійного зростання, а також створюють сприятливих умов для швидкого адаптування нових працівників. Крім того, варто зазначити, що функції корпоративної культури сприяють формуванню індивідуальної та колективної відповідальності при вирішенні поставлених задач, особливо це важливо у сфері інноваційного розвитку компанії. Оскілки здійснюють вплив на здатність до розроблення нових технологічно-інноваційних розробок та удосконалення існуючого процесу виробництва. Проте, з метою дотримання критеріїв ефективного розвитку компанії, слід приділити увагу основним складовим та принципам формування корпоративної культури.

ІІ. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬУРИ

2.1 Основні складові та принципи формування корпоративної культури

У процесі діяльності кожний керівник підприємства, спілкуючись зі працівниками, дотримуються правил та норм поведінки, які відображають зв'язок взаємовідносин між людьми в колективі. Проте, особливості функціонування підприємств зумовлені особливостями та специфічними вимогами до формування корпоративної культура та її складових. В загальному вигляді складові корпоративної культури спрямовані уважне та поважне ставлення до інших працівників, зацікавлене ставлення до запитів співробітників та ефективне володіння інформацією [8]. Складові корпоративної культури підприємства наведені на рис. 2.1

Рис. 2.1 – Складові корпоративної культури підприємства [8]

Таким чином, згідно наведеного рис. 2.1, корпоративна культура об’єднує сукупність складових, які представляють відносини керівника–працюючих, зокрема тут можна навести різні категорії працівників, які вступають у взаємодію з керівництвом. Іноді це непрості відносини власників підприємства з том-менеджерами, а також з співробітниками нижчого звена, взаємовідносини з зовнішніми партнерами та службами. Під час взаємодії працівників формуються пріоритетні та загальні цінності, управління комунікаційними основами, врахування фактору часу [16]. Таким чином створюється базис сильної, творчої корпоративної культури, яка визначає репутацію компанії, підвищує конкурентоздатність та забезпечує успіх в бізнес-середовище. [8].

Проте, наведені складові корпоративної культури не є загально прийнятими. Специфіка функціонування суб’єктів господарювання в бізнес-середовище обумовлена наявністю різних підходів та норм до взаємодії керівництва зі підлеглими. Так, згідно джерела [39], основні складові корпоративної культури спрямовані на підвищення ефективності функціонування компанії та створення певного іміджу серед конкуруючих фірм. Зокрема, серед головних складових корпоративної культури слід виділити наступні:

1) загальні цінності, як позиціонування компанії на ринку, лідерство у політики ціноутворення, висока якості продукції;
2) поведінка та взаємовідносини між співробітникам, що базується на використанні мови, звичаїв, традицій та ін.;
3) розроблені та затверджені норми роботи, які втілюються в процесі діяльності з метою покращення якості продукції;
4) загальні політичні та ідеологічні принципи, якими обґрунтовуються дії працівників компанії у співвзаємодії між потенційними акціонерами, зовнішніми партнерами, клієнтами та ін..;
5) розроблені правила поведінки у середині компанії, якими повинним керуватися та засвоювати ті співробітники, що влаштовуються на роботу в компанію;

6) сприятливий психологічний клімат, який є характерним при взаємодії між усіма співробітниками колективу;
7) можливості щодо підтримки певного складу мислення серед співробітників компанії щодо прийняття рішень та формування загального уявлення про компанію у зовнішніх користувачів, до яких відносять партнерів, споживачів продукції, постачальників матеріалів та сировини, держава, фінансово-кредитні установи та ін.

Проаналізовані складові корпоративної культури створюють потужні підстави до формування цінностей, норм поведінки та можливостей до вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникати в колективі.

Важливо також зазначити, що не останню рол у формуванні корпоративної культури займають її принципи. В сучасних умовах принципи корпоративної культури повинні підтримувати стабільний розвиток компанії, тому їх впровадження та дотримання дає змогу компаніям посилювати свій вплив на персонал з метою досягнення певного рівня прибутковості. Крім того, дотримання принципам корпоративної культури, дає змогу компаніям створити сприятливі умови та забезпечити цілісність розвитку в управління персоналом та в цілому в системі управління підприємством [36].

Принципи корпоративної культури – це основні положення, які здатні забезпечувати її формування та подальший розвиток. Саме дотримання компанією принципів корпоративної культури здійснює вплив на подальший її розвиток та стан, стабільність функціонування та ефективність у прийнятті управлінських рішень, підвищення прибутковості та результативності діяльності працівників. [1]. Принципи корпоративної культури наведені на рис. 2.2

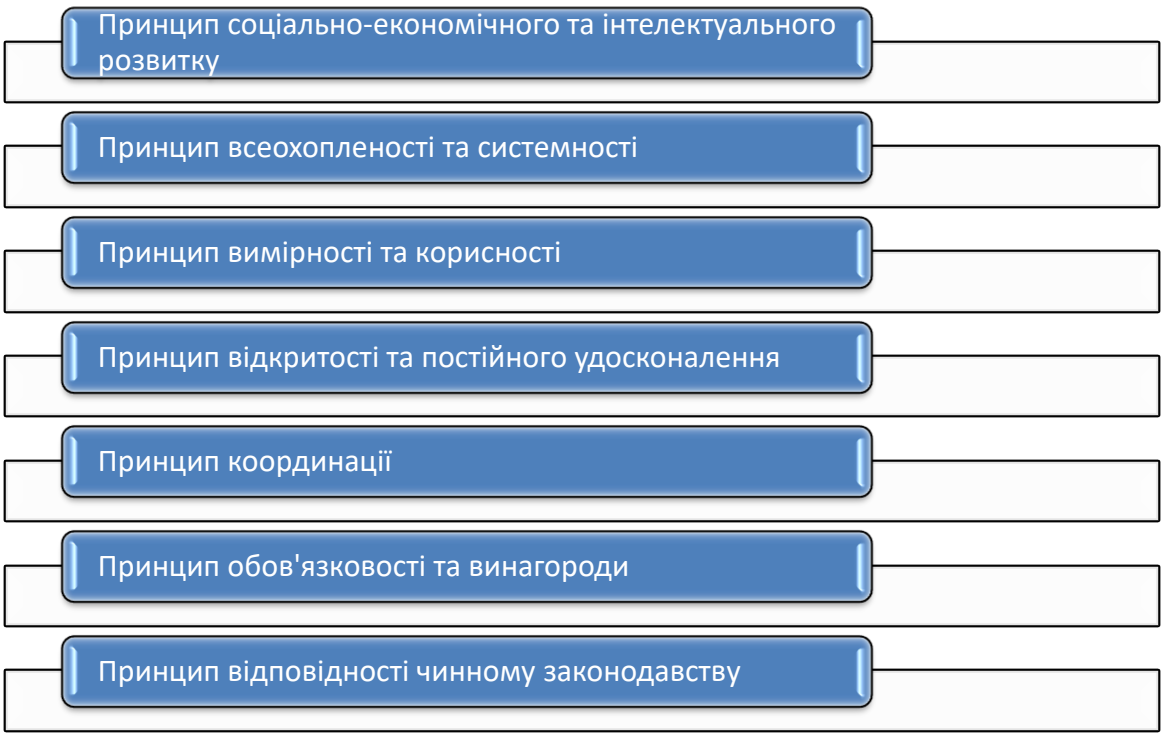

Рис. 2.2 – Принципи корпоративної культури [1]

Наведені принципи формують вихідний базис або положення щодо ефективного управління персоналом та компанією в цілому. Вони, як і складові не є обов'язковими і підприємства їх самостійно розробляють та впроваджують. Проте, зазначити принципи об'єднують загальну групу принципів, які більш-менш є однаковими на підприємствах, але можуть відрізнятися або за назвою або за змістом. Тому є доцільним розглянути специфічними принципи, до яких можна віднести наступні:

- ✓ принципи вільного або самостійного прояву, коли корпоративна культура сприймається ненав'язливо
- ✓ принцип взаємоузгодженості та відповідності цілям, коли корпоративна культура сприяє досягненню поставлених цілей
- ✓ принцип чіткості вказує на усвідомлення працівником значення корпоративної культури

- ✓ принцип особистісно-орієнтованого управління, коли корпоративна культура зосереджується на особисто-орієтованих підходах та нормах
- ✓ принцип стосунків «керівництво – співробітник», коли основу корпоративної культури формують відповідальність, чесність, повага, справедливість та індивідуальні особливості співробітників
- ✓ принцип еталону, коли корпоративна культура стає еталоном або зразком задля досягнення ефективності діяльності компаній [1].

Отже формування корпоративної культури є невід'ємною частиною управління персоналом, а також компанією в цілому, тому невипадково є важливим розгляд основних складових та принципів корпоративної культури. Приклади провідних компаній світу свідчать, на те що саме завдяки міцної та високорозвиненої корпоративної культурі зміцнюється становище компанії, збільшується її прибутковість, підвищується результативність роботи співробітників, підвищується ефективності діяльності компаній у конкурентних умовах.

2.2. Особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки компаній

Успішність будь-якого бізнесу залежить від сформованої корпоративної культури, якість якою забезпечується її спроможністю демонструвати результативність персоналу та сприяти загальної ефективності щодо управління компанією. Тому початковим етапом щодо формування корпоративної культури є чітке розуміння специфічних особливостей компаній, саме врахування яких забезпечує її дієвість та загальну ефективність. Основні специфічні особливості наведені на рис. 2.3

Рис. 2.3 – Специфічні ознаки компаній, що враховують при формуванні корпоративної культури [17]

Наведена структура та склад специфічних особливостей, які враховуються при формуванні корпоративної культури компаній. З метою кращого розуміння особливостей формування корпоративної культури в залежності від специфіки компаній, вважаємо за доцільне розглянуті специфічні ознаки більш ґрунтовно.

Отже, задля формування системи корпоративної культури згідно наведеного рис. 2.3, виділяємо такі напрями специфікації компаній:

- **розміри бізнесу компаній** визначаються його обсягом та сегментацією діяльності. Обсяг діяльності характеризується обсягами документообігу та різноманітністю діяльності.

Так, для великих компаній характерні значні обсяги економічно-господарських процесів, що спонукає компанію до набору відповідної чисельності персоналу та розміщення підрозділів компанії на відповідних площах з виділенням відділів з питань управління персоналом та забезпечення розвитку та впровадження корпоративної культури. Малі компанії можуть мати

не значні обсяги бізнес-процесів, проте мати великий та потужний набір складових корпоративної культури. В результаті, таким підприємствам необхідно враховувати відповідну організацію корпоративної культури з розвитком додаткових вимог до професійної компетенції спеціалістів по персоналу В такому випадку сформована система корпоративної культури повинна бути пристосованою до організаційної структури компаній [9].

- **організаційна структура компаній** класифікується за кількома видами та спрямована на підтримання вимог щодо управління персоналом.

Особливості формування корпоративної культури в межах обраної організаційної структури компанії. можна виокремлювати за складністю та розмірами самої компанії. Є організаційні структури зі складним рівнем послідовної ієрархії, які включають у свій склад наступні: функціональні, географічні, господарюючі, матричні та лінійні. Проте, розгляд кожної організаційної структури не є метою даної роботи, тому переходимо до аналізу наступної специфічної ознаки корпоративної культури.

- **галузева специфіка компанії,** яка залежить від багатьох факторів та особливостей функціонування компанії.

Наявність багатоспекторності видів економічної діяльності СГ обумовлює формування різних вимог відносно формування корпоративної культури. При цьому йде мова про врахування галузевих особливостей компаній, які належать до певного виду економічної діяльності. Проте, на нашу думку, галузева специфіка компаній щодо формування корпоративної культури знаходиться під впливом факторів, таких як: сезонність діяльності (залежить від сезону, або відсутності певного виду діяльності у визначений період), персонал (наявні трудові ресурси та їх якість), публічність компанії (приватні та публічні), складність виробничого процесу (основні, допоміжні, технологічні процеси, а також багатостадійність), конфіденційність інформації [17].

Таким чином, при формуванні корпоративної культури важливо враховувати специфічні ознаки компанії, які здатні забезпечити дієвість та

результативність корпоративної культури при досягненні успішних позицій підприємства в умовах постійно мінливого середовища та зростання конкуруючих фірм.

ІІІ КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Концептуальні основи корпоративної культури та сучасні методи в управління персоналом

У сучасних умовах розвиток бізнесу ґрунтується на ідеї про етичні та соціо-культурні норми поведінки співробітників компаній, які виникли ще у 30 роки минулого століття в Японії. Сутність заявленого підходу була спрямована на гармонійне поєднання самурайської етики та сучасних технологічних особливостей виробництва [37]. Необхідність впровадження даної етики було зумовлено необхідністю підвищення ефективності виробництва при умові, що всі технологічні, природні, матеріальні ресурси є обмеженими.

Дуже вдало застосування даного підходу демонструє Японська фірма Тойота, яка була заснована у 1937 році. Завдяки плідної праці співробітників, компанія почала розширюватися швидкими темпами та виходити на міжнародний рівень. Так, перший автомобіль марки «Тойота», був вироблений за межами Японії в 1963 року в Австралії. Проте, у самій Японії, у 1992 році нарощуючи темпи виробництва, компанія займана 40% автомобільного ринку [20]. З початку 2000-х років, японська компанія вперше випустила та продала більше машин, ніж американська компанія «General Motors», яка протягом 70 років утримувала позиції найбільшого автовиробника в світі. Проте, у 2007 році «General Motors» та інші американські автовиробники почали скорочувати виробництво, оскільки переживали кризу, і це стало вдалою нагодою для інших компаній вирватися у перед. Так, «Toyota» у 2007 році випустила 2,37 млн авто і продала 2,35 млн, в той час як у «General Motors» відповідні показники склали 2,34 млн та 2,26 млн автомобілів [34]. У 2010 року «Toyota» починає конкурувати з іншою відомою компанією «Volkswagen» та стає найдорожчим автомобільним брендом у світі [19].

Багато дослідників вважає, що досягнення японської компанії «Toyota» не випадкові, все відбувається завдяки чітко сформованої корпоративної культурі,

яка робить акцент на особливе ставлення до людей, поєднує найвищі вимоги керівництва і поваги до кожного співробітника. [18] А також серед завдань компанії «Toyota», не тільки виробництво продукції, а й сприяння соціальному прогресу та підвищення рівня життя своїх працівників. Особливості японського управління спирається переважно на людські взаємовідносини, тобто вирішальне значення має моральність, стабільність зайнятості та гармонійні відносини між працівниками та керівниками [30].

Згодом американці запозичили та почали розвивати положення про корпоративну культуру, яка є синтезом двох начал: західного, що орієнтований індивідуалізм та особисту вигоду, та східного, при якому враховуються цінність людини [21]. Так, в 70-80 рр. минулого століття у США виник новий підхід щодо управлінням персоналом – Human Resources Management (HRM), що перекладається, як «Управління людськими ресурсами» або «Управління персоналом». Згідно нового підходу людина почала розглядатися як актив компанії, який працює з повною віддачею для бізнесу, а також знаходиться у системі взаємовідносин керівник-підлеглий. Філософія HRM-підходу ґрунтується на високому залученні персоналу компанії до участі в управлінні компанією.

HRM-система – це автоматизована комплексна система управління персоналом та складаються з широкого набору бізнес-процесів і аналітичних можливостей, що дозволяє в повному обсязі вести облік співробітників та забезпечувати планування потреб у персоналі, автоматизацію набору співробітників і управління їх компетентностями, приймання кадрових рішень, зокрема, працевлаштування на роботу, потреба в навчанні, підвищенні кваліфікації, управління економічною мотивацією персоналу, ефективне планування трудових відносин [6].

Основні методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HRM-системи у поєднанні з корпоративною культурою наведені на рис. 3.1

Рис. 3.1 – Основні методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HRM-системи у поєднанні з корпоративною культурою [6]

Як видно з рис. 3.1, корпоративна культура має зв'язок з управлінням компанії, тому що всі елементи методів управління персоналом тісно пов’язані з корпоративною культурою, тож їх розглядають в поєднанні. Проте, важливо зазначити, що все ж таки головними цінностями корпоративної культури є людина та інформація [38].

3.2 Аналіз систем управління формуванням корпоративної культури в бізнес-середовище

В сучасних умовах, успішні компанії вважають корпоративну культуру як важливий інструмент управління бізнесом та як засіб, що допомагає створити певні переваги серед конкурентних фірм. Саме з посиленням конкуренції з’являється необхідність у розвитку додаткових конкурентних переваг, до яких і відноситься корпоративна культура [7, 45, 46]. Так, професором бізнес-школи Шиви Раджгопала та групою вчених-економістів (м. Колумбія), які досліджували та опрацьовували дані на основі опитувань понад 1300 відомих

американських компаній, вивчаючі взаємодію корпоративної культури та її вплив на економічні показники розвитку компаній. За результатами оцінки, Forbes, ґрунтуючись на дослідженнях науковців, зазначив, що 90% керівників вважають, що корпоративна культура є важливою для розвитку та функціонування бізнесу. Приблизно 93% впевнені, що покращення стану корпоративних цінностей здатне підчищати ринкову вартість компанії. Крім того, 50% керівників наполягають, що корпоративна культура впливає на креативність та генерування нових ідей, на ефективність функціонування компаній, на зростання рівня прибутковості. У той час, як лише 15% задоволені корпоративною культурою своєї компанії. [25]. Тому важливість цього питання залишається актуальною та потребує аналізу вітчизняних компаній щодо управління формуванням корпоративної культури.

Наша країна активно використовує та впроваджує світові практики формування корпоративної культури. Більша частина українських компаній мають загальне уявлення та основні складові корпоративної культури [30].

Переважна більша частина українських компаній, формують свою корпоративну культуру, дотримуючись світових практик відомих компаній. Проте, є окрема частина компаній із франчайзинговим типом бізнес-моделей, особливості яких в тому, що Україна отримує не тільки продукцію світових лідерів, а також й успадковує в повному обсязі їх корпоративну культуру.

Проте, пропонуємо аналіз ефективності формування корпоративної культури на прикладі української компанії публічне акціонерне товариство “РИТМ” (ПАТ «РИТМ»), яка була створена у 1992 році на базі Чернігівського птахокомбінату.

ПАТ «РИТМ» переробляє м'ясо та рибу, випускає більше 60 видів ковбасних виробів. На підприємстві діє сертифікована система управління якістю у відповідності до вимог ISO 9001:2000. [24]

Проведене дослідження особливостей функціонування персоналу на ПАТ «РИТМ» дало змогу виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури (табл. 3.2)

Таблиця – 3.1 Перелік заходів з формування корпоративної культури ПАТ «РИТМ» [24, 26]

Назва заходу	Характеристика та сутність	Відповідальна особа, яка вносить пропозиції
Найм нових співробітників	Розроблення та використання положення щодо відбору, прийому, найму співробітників відповідно до існуючої політики розвитку компанії.	Менеджер по роботі з персоналом.
Адаптація нових співробітників	Розроблення та використання положення щодо адаптації співробітників. Призначення за напрямом діяльності, визначення форм стимулювання .	Керівник, менеджер по роботі з персоналом, головний бухгалтер.
Навчання та професійний розвиток співробітників	Розроблення плану програм навчання та підвищення кваліфікації співробітників компанії на плановий період	Менеджер по роботі з персоналом, зовнішні компанії, які надають послуги навчання
Розвиток підприємницької і творчої ініціативи працівників	Розроблення плану заходів з удосконалення та підвищення ефективності діяльності компанії	Керівник, інші співробітники, які заподіяні у процесі стрівання та просування нової ідеї
Формування кадрового резерву	Розроблення та обґрунтування необхідності формування кадрового резерву	Менеджер по роботі з персоналом.
Згуртування співробітників, як єдиного колективу	Розроблення та впровадження плану корпоративних заходів та тренінгів компанії	Менеджер по роботі з персоналом, ініціативна група

на основі тренінгів та корпоративних заходів		співробітників.

Згідно наведеної табл.. 3.1 компанія ПАТ «РИТМ» має певні статті видатків на проведення заходів з формування корпоративної культури, зокрема передбачено:

1) витрати на навчання та професійний розвиток співробітників, планування яких міститься у плануванні витрат на формування корпоративної культури
2) витрати на проведення тренінгів та корпоративних заходів, передбачені фондом накопичення, які створені на підприємстві та поновлюються за рахунок чистого прибутку компанії. Проте витрати на корпоративні заходи з кожним роком збільшуються у зв'язку з розширенням чисельності працюючих та розширенням коло розваг для співробітників, зокрема до корпоративних заходів додано спортивні змагання.
3) Видатки на найм та адаптацію нових співробітників. Оскільки підприємство вдало розвівається та виходе на міжнародний ринок, тому є необхідність залучення нових співробітників. Проте, розглядаючи набір персоналу, слід зауважити, що цей процес потрібно оптимізувати, тому було запропоновано призначити відповідальну менеджера по роботі з персоналом, уникаючи при цьому додаткових співбесід з іншими працівниками.
4) Витрати на стимулювання співробітників передбачає матеріальну та нематеріальну мотивацію. Проте, слід також звернути увагу на необхідність узгодження щодо застосування системи нематеріальної мотивації для кожного окремого відділу [15].

Для кожного окремого виду видатків підприємство пропонує кошторис витрат на відповідні заходи, зокрема, нами проаналізовані витрати на заходи,

що спрямовані на навчання та професійний розвиток співробітників в період 2016 – 2019 рр. (табл.. 3.2)

Таблиця 3.2 – Кошторис витрат на заходи, що спрямовані на навчання співробітників в період 2016 – 2018 рр, в грн. [24, 22]

Назва заходу	Період		
	2016	2017	2018
Професійні програми навчання за напрямами діяльності	17 800	19 100	25 000
Програми навчання, які спрямовані на підвищення якості	6 750	7 890	14 500
Перепідготовка і підвищення кваліфікації	8 200	10 000	13 400
Всього	32 750	36 990	52 900

Згідно наведеної таблиці 3.2 видно, що компанія приділяє увагу професійному розвитку співробітників та щорічно збільшує видатки на розвиток професійних компетентностей. Зазначені програми навчання співробітників спрямовані на підвищення ефективності та результативності діяльності компанії ПАТ «РИТМ». Проте, щоб оцінити наскільки ефективні самі професійні програми навчання та заходи щодо перепідготовки і підвищення кваліфікації, пропонуємо за доцільне впровадити оцінювання працівників на співставлення їх компетенцій з посадами, які займають працівники. Крім того, оцінювання працівників є необхідним при стимулювання їх діяльності. На рис. 3.2, пропонуємо показники щодо оцінювання персоналу ПАТ «РИТМ»

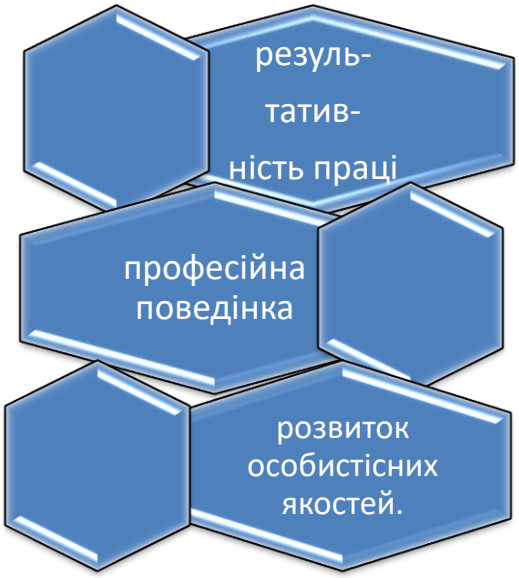

Рис. 3.2 – Показники оцінювання персоналу ПАТ «РИТМ» [22]

Крім того, з метою покращення стану компанії та забезпечення підвищення ефективності праці, пропонуємо запровадити систему заміщення старих працівників новими. Старий працівник став експертом у певних процесах та переході на іншу посаду «Радника» зі збереженням посадового окладу провідного фахівця для молодих робітників. Дана пропозиція дозволить досвідченим працівникам поступатися своїм місцем молодим співробітникам. [22]

Таблиця – 3.3 Кошторис витрат на заходи щодо формування та вдосконалення корпоративної культури ПАТ «РИТМ», станом на 2016–2018 рр., грн. [24, 22]

Назва заходу	Період		
	2016	2017	2018
Заходи мотивації співробітників			
• Проведення корпоративної підготовки відділів	55 000	62 000	75 000
• Зміни у системі стимулювання (мотивації) персоналу і аналіз	19 000	23 000	25 000

результативності			
• Застосування матеріальних стимулів	630 000	810 000	1 100 340
• Премії, бонуси та інші заохочення	800 450	920 000	1 500 000
• Застосування нематеріальних стимулів	10 000	14 000	17 000
Заходи щодо формування корпоративної культури			
• Розроблення та удосконалення системи оцінювання персоналу	34 000	37 000	41 000
• Підбір та адаптація співробітників	8 000	9 500	12 300
• Створення системи заміщення старих (за віком) фахівців новими (за віком)	31 000	35 400	39 500
Всього	1 587 450	1 910 900	2 810 140

З наведеної таблиці видно, що сукупні витрати на формування та вдосконалення корпоративної культури ПАТ «РИТМ», протягом 2016–2018 рр., мають тенденцію до зростання. Це в свою чергу свідчить, що компанія постійно приділяє увагу професійному зростанню працівників, створення підстави для колективної роботи та формує сприятливі умови роботи в колективі. Особлива увага приділяється матеріальному заохоченню співробітників. Так, згідно табл. 3.3, видно що компанія в період з 2016 по 2018 рр. збільшила витрати на Застосування матеріальних стимулів на 470 340 грн. Зокрема витрати на премії, бонуси та інші заохочення в період з 2016 по 2018 рр. збільшились на 699 550 грн.

Отже, для сучасних компаній корпоративна культура є міцним мотиваційним фактором [38]. А мотивація, зазвичай, виступає рішучим чинником, який веде до змін програми розвитку компанії та перетворює їх діяльності в активну роботу, та дозволяє співробітникам приймати участь у керуванні компанією та вносити ініційовані пропозиції щодо подальшого розвитку та функціонуванні. [23].

ВИСНОВКИ

Важливість прийняття рішень та підвищення ефективності функціонування економічних систем зумовлює до пошуку нових моделей щодо взаємодії працівників компанії. Перехід від лінійних моделей та відмова від адміністративних важелів щодо управління персоналом зумовлює нові підходи до формування гнучких та складних моделей. Саме завдяки цьому відбувається формування сукупності різноманітних впливів на робітників, які відносяться до матеріальних та нематеріальних стимулів. Саме до останніх належить термін корпоративна культура, яка виступає засобом управління трудовими ресурсами та сприяє успіху компанії в умовах ринкової економіки.

В умовах стрибкового технічно-інноваційного розвитку економіки та постійне конкурування за безумовне лідерство на ринку готової продукції, зумовлює до зростання вимог до людських ресурсів. Нові моделі управління трудовими ресурсами вдало поєднують економічні та неекономічні складові впливу на персонал. Неекономічні важелі відносяться до потужного нематеріального інструмента, який полягає у виникненні та подальшому формуванні корпоративної культури

Корпоративна культура виступає найбільш ефективним інструментом, що спрямований на стратегічний розвиток з метою досягнення позивних наслідків у діяльності компаній. Крім того, завдяки гнучкості та складності систем, корпоративна культура здатна генерувати прихильність цілям компанії, зміцнювати соціально-економічну стійкість, контролювати та формувати відносини окремих груп робітників.

Наша країна активно використовує та впроваджує світові практики формування корпоративної культури. Більша частина українських компаній мають загальне уявлення та основні складові корпоративної культури.

Переважна більша частина українських компаній, формують свою корпоративну культуру, дотримуючись світових практик відомих компаній. Проте, є окрема частина компаній із франчайзинговим типом бізнес-моделей,

особливості яких в тому, що Україна отримує не тільки продукцію світових лідерів, а також й успадковує в повному обсязі їх корпоративну культуру.

В роботі досліджували аналіз ефективності формування корпоративної культури на прикладі української компанії публічне акціонерне товариство “РИТМ” (ПАТ «РИТМ»), яка була створена у 1992 році на базі Чернігівського птахокомбінату.

З метою покращення стану компанії та забезпечення підвищення ефективності праці, пропонуємо запровадити систему заміщення старих працівників новими. Старий працівник став експертом у певних процесах та переході на іншу посаду «Радника» зі збереженням посадового окладу провідного фахівця для молодих робітників. Дана пропозиція дозволить досвідченим працівникам поступатися своїм місцем молодим співробітникам.

В результаті аналізу та дослідження було встановлено, що сукупні витрати на формування та вдосконалення корпоративної культури ПАТ «РИТМ», протягом 2016–2018 рр., мають тенденцію до зростання. Це в свою чергу свідчить, що компанія постійно приділяє увагу професійному зростанню працівників, створення підстави для колективної роботи та формує сприятливі умови роботи в колективі. Особлива увага приділяється матеріальному заохоченню співробітників. Так, компанія в період з 2016 по 2018 рр. збільшила витрати на застосування матеріальних стимулів на 470 340 грн. Зокрема витрати на премії, бонуси та інші заохочення в період з 2016 по 2018 рр. збільшились на 699 550 грн.

Таким чином, для сучасних компаній корпоративна культура є міцним мотиваційним фактором, який є рішучим фактором, що призведе до змін програми розвитку компанії з метою підвищення ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О.І., Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала. – 2010. – №682. – С. 11-15.)

2. Батько менеджменту Анрі Файоль та його принципи адміністративного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pidpryemec.com/useful/management/father-of-management-henri-faiol/

3. Виноградська А.М. Основи підприємництва: Навч. посібник. / А.М. Виноградська. – К.: Кондор, 2005. – 544 с.

4. Галущак М.М. дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата історичних наук «ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНА ДУМКА ЗУНР/ЗОУНР (ЛИСТОПАД 1918 р. – ЛИПЕНЬ 1919 р)», Київ, 2019. – 230 с. Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.inst-ukr.lviv.ua/download.php?downloadid=526)

5. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В.Подкопаєва / Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. culturalstudies.in.ua/sekcia_s_s5_1.php

6. Гогот М. М., Чупріна М. О. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/323532182.pdf.

7. Дослідження корпоративної культури: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.tns-global.com.ua.)

8. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації // https://core.ac.uk/download/pdf/197225725.pdf

9. Євтушевський В. А. Корпоративне управління / В. А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.

10. Єрмолов Ю. А. Корпоративна культура підприємства як ресурс і інструмент управління мотивацією персоналу. Соціально-економічні явища і процеси № 8 (054), 2013 [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-predpriyatiya-kak-resurs-iinstrument-upravleniya-motivatsiey-personala

11. Завадський Й.С. (Менеджмент / Й.С. Завадський – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.),

12. Захарчин Г. М. (Корпоративна культура / За ред. Г. М. Захарчин, 2011 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nebotan.info/corporative/types),

13. Капітонов Е.А. Корпоративна культура:Теорія і практика. - М .: Альфа-прес. - 351 с

14. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій XXI століття: Збірник наукових праць / С.В. Ковалевський. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – 219 с.).

15. Кубатко О.В. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства /О.В. Кубатко, Ж.С. Пронікова // Механізм регулювання економіки, 2013. - № 3. –С. 92–99.

16. Кубатко О.В. Теоретичні основи оцінки трудового потенціалу / О.В. Кубатко, І.В. Литвинова Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 11–12 травня 2016 р.): у 2 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – Т. 2. – С. 171 – 173

17. Кузнецова С. А., Кузнецов А. А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-91_94.pdf)

18. . Лайкер Д., М. Хосеус Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний, 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://maxima-library.org/knigi/knigi/b/323074?format=read

19. Назван самый дорогой автомобильный бренд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://quto.ru/journal/articles/nazvan-samyy-dorogoy-avtomobilnyy-brend.htm].

20. Наиболее известная японская марка 6. «ЗР» (№ 4, апрель 1994). Дата обращения: 23 мая 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.zr.ru/archive/zr/1994/04/kolieso).

21. Носова Л. Чи потрібна корпоративна культура освіті?: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pld.org.ua

22. Овчаренко М.І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств. Дис.. на здобуття канд.. екон. наук зі спеціальності 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Суми: 2014, 235 с.

23. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с, с. 195].

24. Офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://meat-rytm.com.ua/

25. Оцифрувати цінності: як культура компанії допомагає реалізувати стратегію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ain.ua/2019/05/30/ocifruvati-cinnosti-yak-kultura-kompani%D1%97-dopomagaye-realizuvati-strategiyu/)

26. ПАТ «Ритм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/ ПАТ_«Ритм»

27. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf),

28. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине // Персонал. – 2005. –№5. – С. 86 – 89.

29. Сбитнев А. (Структура и мотивы формирования корпоративной культуры / А. Сбитнев // Менеджмент и менеджер. – К., 2007. – № 9. – С. 9-19

30. Світова практика корпоративної культури в україні: вербальна складова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mova.knu.ua/wp-content/uploads/2020/02/11.pdf

31. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15

32. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123-128..

33. Томсон К. Рецепти корпоративної культури. Як змінити звичне поведінку. - М .: Видавництво Баланс бизнес букс. - 2005 - 272 с.,

34. Toyota — крупнейший автоконцерн в мире» // Ведомости, 25.04.2007, № 74 (1848)].

35. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998. – 453 с.

36. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види,принципи та вплив на розвиток організації// Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки, - №1 (56) Том 4. – 2012. – С. 81 – 85

37. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посібник / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с с. 18-20].

38. Химич І.Г. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf

39. Чайка А. Л. «Культура ділового спілкування менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/19871030/menedzhment/kultura_dilovogo_spilkuvannya_menedzhera»

40. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. – Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – вип. 17.

41. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315)

42. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с

43. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621

44. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197

45. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114

46. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201

47. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf

48. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448

49. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries.

Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

50. Melnyk L.G., Kubatko O. The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium, 2017. – 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

51. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: https://doi.org/10.21003/ea.V179-02

52. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian].URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570

53. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777