

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

© 2018 ДОВГАЛЬ О. А., ПАНКОВА Ю. М.

УДК 339.9

Довгаль О. А., Панкова Ю. М.

Концептуалізація формування корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах

Метою статті є концептуалізація формування корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах. Корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний чинник, що забезпечує орієнтацію колективу на згуртування для ефективного вирішення спільних завдань і досягнення поставлених цілей у міжнародних бізнес-структурах. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові праці багатьох учених, було розглянуто підходи до процесу формування корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах та її компоненти (місія, стратегія, філософія, цілі, цінності). Акцентовано увагу на основних напрямках діяльності міжнародних бізнес-структур у галузі стратегічного управління персоналом в сучасних умовах розвитку. Зроблено висновок, що цільові та ціннісні пріоритети корпорації визначаються сутністю її корпоративної культури, а сама корпоративна культура є опорою для керівництва міжнародних бізнес-структур при управлінні колективом, що має забезпечити спрямування вектора інтересів працівників і використання їхніх стратегічних потенціалів на досягнення генеральної мети корпорації.

Ключові слова: міжнародні бізнес-структури, корпоративна культура, управління людськими ресурсами, міжнародний менеджмент.

Табл.: 1. **Бібл.:** 11.

Довгаль Олена Андріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: e.a.dovgal@gmail.com

Панкова Юлія Миколаївна – викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: pankova@karazin.ua

УДК 339.9

UDC 339.9

Довгаль Е. А., Панкова Ю. М. Концептуализация формирования корпоративной культуры в международных бизнес-структурах

Целью статьи является концептуализация формирования корпоративной культуры в международных бизнес-структурах. Корпоративная культура рассматривается как мощный стратегический фактор, обеспечивающий ориентацию коллектива на сплочение для эффективного решения общих задач и достижения поставленных целей в международных бизнес-структурах. Анализируя, систематизируя и обобщая научные труды многих ученых, были рассмотрены подходы к процессу формирования корпоративной культуры в международных бизнес-структурах и ее компоненты (миссия, стратегия, философия, цели, ценности). Акцентировано внимание на основных направлениях деятельности международных бизнес-структур в области стратегического управления персоналом в современных условиях развития. Сделан вывод о том, что целевые и ценностные приоритеты корпорации определяют сущностью ее корпоративной культуры, а сама корпоративная культура является опорой для руководства международных бизнес-структур при управлении коллективом, что должно обеспечить направление вектора интересов работников и использования их стратегических потенциалов на достижение генеральной цели корпорации.

Ключевые слова: международные бизнес-структуры, корпоративная культура, управление человеческими ресурсами, международный менеджмент.

Табл.: 1. **Библ.:** 11.

Довгаль Елена Андреевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международных экономических отношений, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: e.a.dovgal@gmail.com

Панкова Юлия Николаевна – преподаватель кафедры международных экономических отношений, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: pankova@karazin.ua

Dovgal O. A., Pankova Yu. M. Conceptualization of the Formation of Corporate Culture in International Business Structures

The aim of the article is to conceptualize the formation of corporate culture in international business structures. Corporate culture is seen as a powerful strategic factor ensuring a collective's focus on cohesion in order to effectively solve common problems and achieve the set goals in international business structures. Analyzing, systematizing and summarizing the scientific works of many scientists, approaches to the process of formation of corporate culture in international business structures and its components (mission, strategy, philosophy, goals, values) are considered. Attention is focused on the main activities of international business structures in the field of strategic personnel management under current conditions of development. The conclusion is made that the target and value priorities of a corporation are determined by the essence of its corporate culture, and the corporate culture itself is the backbone for the management of international business structures in controlling the collective, which should ensure directing the vector of the employees' interests towards and using their strategic potentials for achieving the general goal of the corporation.

Keywords: international business structures, corporate culture, human resources management, international management.

Tbl.: 1. **Bibl.:** 11.

Dovgal Olena A. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of International Economic Relations, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: e.a.dovgal@gmail.com

Pankova Yuliya M. – Lecturer of the Department of International Economic Relations, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: pankova@karazin.ua

Вступ. Корпоративна культура визначається як комплексна характеристика, що включає у себе сукупність цінностей, переконань, норм, правил, моделей поведінки, які приймаються і поділяються більшістю членів колективу. Корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний чинник, що забезпечує орієнтацію колективу на згуртування для ефективного вирішення спільних завдань і досягнення поставлених цілей, а також забезпечує мобілізацію енергії та ініціативи співробітників у процесі спільної діяльності, формування злагодженої та результативної системи комунікацій у міжнародних бізнес-структурах.

Значний внесок у вивчення корпоративної культури внесли такі зарубіжні вчені, як Камерон К., Куїнн Р., Кунді Й., Шейн Е. [7; 10], які провели різнобічний аналіз чинників, що впливають на відносини всередині колективу співробітників, і навели різні типології корпоративної культури. Серед вітчизняних учених особливу увагу цій темі приділяли: О. Г. Білорус, О. В. Зернецька, В. А. Вергун, О. В. Гаврилюк, Ю. М. Мацейко та ін. [2; 3].

Однак питання формування та сутності корпоративної культури досі є недостатньо вивченим. Причиною тому є суб'єктивність, що виникає при розгляді і порівнянні корпоративних культур у сучасних міжнародних бізнес-структурах. При цьому саме в цей час вивчення корпоративної культури є вкрай необхідним, оскільки традиційні методи управління вже не відповідають сучасним умовам ведення міжнародного бізнесу.

Отже, метою цієї роботи є концептуалізація формування корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах.

Виклад основного матеріалу. Процес формування корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах передбачає такі підходи:

- внутрішньоорганізаційний, що характеризується розробкою місії, філософії, цілей корпорації, які співвідносяться з соціально значущими аспектами її життєдіяльності, визначають стратегічні перспективи та спрямованість корпоративної культури на задоволення соціальних інтересів і потреб (споживачів, клієнтів, покупців і т. д.), а також реалізацію певної моделі кадрової політики, оцінювання, навчання, винагороди персоналу;
- когнітивний (пізнавальний), орієнтований на створення необхідних умов для безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації, прояву ініціативи, закріплення цінності інноваційних підходів до управління персоналом;
- мотиваційний, спрямований на формування потужної системи мотивації співробітників, задоволення широкого спектра потреб, що реалізуються у сфері професійної діяльності, зокрема, потреби у визнанні, спілкуванні, самоствердженні, самореалізації, досягненнях, стабільності, творчості й ін.
- символічний, що втілюється в комплексі символічних дій, заходів, церемоній, традицій, обрядів, а також відбувається в конкретних подіях, які формують історію корпорації, її легенди, міфи, героїв [2, с. 55–56].

В процесі зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції відбувається формування корпоративної культури як системи. Ця система включає у себе такі підсистеми (компоненти):

1. Ціннісно-нормативна підсистема, що відображає сутність філософії, цілей, цінностей, норм, правил і значущих моделей поведінки співробітників.
2. Організаційна структура, що закріплює основи формування формальної і неформальної структури організації, структури влади та лідерства, правила внутрішнього розпорядку, правила професійної взаємодії.
3. Структура комунікацій, що характеризує специфіку формальних і неформальних комунікацій у корпорації, їхню якість та ефективність.
4. Структура соціально-психологічних відносин, що формують соціально-психологічний клімат корпорації, систему ролей, управління конфліктами, взаємин із керівниками та колегами та ін.
5. Ігрова (міфологічна) структура, яка фіксує в колективній свідомості міфи та легенди про членів корпорації, корпоративні історії, перекази тощо.
6. Структура зовнішньої ідентифікації, яка відображатиме сукупність характеристик об'єктивної корпоративної культури та формує відповідний імідж корпорації [2, с. 73].

Місія, стратегія, філософія, цілі, цінності конкретної міжнародної бізнес-структури відображають сутність суб'єктивних характеристик її корпоративної культури.

Виявимо сутність місії, філософії та стратегії корпорації. Наведемо класичне визначення місії корпорації. Місія – це основна загальна мета корпорації, чітко виражена причина її існування. Значущість місії важко переоцінити. Місія виконує дві найважливіші функції – зовнішню і внутрішню. «Зовнішня функція місії полягає у наданні суб'єктам зовнішнього середовища об'єктивної інформації про філософію і призначення корпорації; засоби, які вона використовує в своїй діяльності; ресурси, якими володіє; імідж, який формує; моральність, якої дотримується; комунікативні засоби, за допомогою яких взаємодіє з партнерами, конкурентами та споживачами».

Внутрішня функція місії – «сприяти єднанню і згуртованості всередині корпорації, сполученню її цілей та цілей працівника, ідентифікації співробітників із організацією, формуванню сприятливого внутрішньоорганізаційного клімату, розширення мотивації, забезпечення наступності цілей при виробленні стратегії і тактики корпорації» [9, с. 84–85].

До смислової характеристики та формулювання місії пред'являється ряд вимог. Вона повинна:

- відповідати духу часу, сучасним політичним і соціально-економічним тенденціям розвитку глобалізованого світу;
- бути сформована гранично ясно для всіх учасників міжнародних бізнес-процесів, повинна виключати двозначні формулювання;
- відповідати міжнародним ідеям глобалізованого світу, балансу національних менталітетів і міжнародної культури;
- відображати основні принципи діяльності корпорації відповідно до соціально значущих перспектив і правових основ взаємовигідного співробітництва;
- вказувати відмінні риси та стратегічні переваги конкретної корпорації, особливості її філософії, цілей, цінностей, професійної етики;

- мотивувати співробітників на досягнення високих результатів праці [9, с. 97].

На основі місії формуються стратегія, цілі на різних організаційних рівнях, визначаються основні напрямки діяльності корпорації.

Місія мобілізує зусилля корпорації, конкретизує її соціальний статус, зміст створення і діяльності, її місце і роль у глобалізованому світі. Формування місії повинно відображати основні цілі, завдання, цінності та принципи корпорації.

Місія є узагальнюючою ідеєю, яка визначає сутнісні характеристики всіх елементів організаційної культури. При визначенні місії приймається до уваги історія корпорації, тривалість її існування, сформовані традиції, стиль керівництва, сфера діяльності, орієнтація на споживача та ін. Іноді місія формується як стратегічне бачення. Для уточнення варто зауважити, що місія відображає сенс існування корпорації, бачення – уявлення корпорації про себе в перспективі.

Сутність місії визначає філософію корпорації як сукупності внутрішньоорганізаційних принципів, етичних і адміністративних норм, правил і вимог до поведінки та взаємодій в корпорації, яка втілюється в процесі досягнення поставлених цілей.

Філософія організації об'єднує в собі стратегію і кадрову політику, професійну етику та соціальну політику.

В основі корпоративної культури лежать ієрархічно вибудовані цінності, які визначають характеристики інших складових (місію та філософію). При аналізі корпоративної культури міжнародних бізнес-структур виявляються не тільки домінуюча цінність, а й ранги наступних. Оскільки бізнес-структури є комерційними організаціями і не можуть існувати тривалий час без прибутку, то слід звернути увагу на економічні цінності, при цьому не ігноруючи інші. У гонитві за прибутком корпорація не має права порушувати закони, оскільки це призведе до накладення відповідних санкцій і може завдати шкоди оточуючим. Моральні норми також не рекомендується переступати, адже цивілізовані ринкові відносини стимулюють учасників до дотримання етики ділового спілкування та підтримки благого іміджу [5, с. 105].

Під політичними цінностями в рамках корпоративної культури слід розуміти не тільки прагнення представників компанії брати участь у лобюванні її інтересів у законодавчих органах влади, а й наявність неформального лідерства всередині бізнес-структури, характер вертикальних комунікацій, чільний стиль керівництва.

Історичні цінності, які склалися впродовж століть на території держав, де розташовані підрозділи корпорації, відповідають не тільки конкретній організації, а й культурі в широкому розумінні цього слова. Їх можна використовувати як для зміцнення корпоративного духу в компанії, спираючись на зрозумілі та загальні принципи для співробітників, які є громадянами тієї чи іншої країни або людьми, що живуть на території зі сформованим менталітетом. При виході на міжнародні ринки ці цінності можна підняти як національний колорит і перетворити їх на унікальну конкурентну перевагу [5, с. 117].

Традиції самої бізнес-структури, якщо вона існує давно, слід зберігати тільки в тому випадку, якщо вони позитивно впливають на брендинг, слугують фундаментом історії-легенди компанії і не гальмують процес адаптації організації до міжнародних умов.

Естетичні цінності зачіпають не тільки візуальні ознаки, але й висловлюють ставлення співробітників до своїх професій, до корпорації в цілому.

Практичне втілення місії у філософії організації характеризують процес вироблення стратегії міжнародного менеджменту корпорації. Він характеризується такими етапами:

1. Визначення місії.
2. Визначення мети.
3. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
4. Розробка стратегічних планів.
5. Реалізація стратегічних планів.
6. Контроль за виконанням та внесення змін [3, с. 124].

Стратегія міжнародного менеджменту корпорації є основою для формування та реалізації основних напрямків її діяльності, визнається потужним інструментом для вирішення ключових проблем, забезпечення та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

У контексті розвитку корпоративної культури особливе місце займає стратегія управління людськими ресурсами. Залежно від масштабу завдань, що вирішуються, М. Армстронг поділяє стратегії управління людськими ресурсами на дві категорії: організаційні та функціональні [1, с. 34–40].

До організаційних стратегій він відносить організаційний розвиток, управління корпоративною культурою, управління змінами, розвиток трудових відносин. До функціональних стратегій відносяться забезпечення трудовими ресурсами, управління ефективністю, розвиток людських ресурсів, стратегія винагороди, управління трудовими відносинами [1, с. 35].

У сучасних умовах розвитку міжнародних бізнес-структур виділяються такі напрямки їхньої діяльності в галузі стратегічного управління персоналом:

1. Визначення цілей управління персоналом;
2. Формування ідеології та принципів кадрової роботи;
3. Визначення умов для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів [1, с. 66].

Водночас підкреслюється значущість таких завдань у процесі стратегічного управління персоналом:

1. Розвиток корпоративної культури, що відбиває першорядну роль людських ресурсів у корпорації і базові принципи управління ними;
2. Ефективність управління організаційними змінами;
3. Формування довгострокових планів у галузі управління людськими ресурсами виходячи з потреб корпорації та специфіки впливу факторів зовнішнього середовища на її розвиток;
4. Проектування систем управління персоналом відповідно до цілей і принципів управління;
5. Формування ефективної моделі управління корпорацією, що сприяє створенню умов для розвитку людського капіталу [1, с. 66].

Всі напрямки діяльності повинні відповідати загальній стратегічній меті корпорації і перебувати у взаємозв'язку один із одним. Однією зі значущих характеристик стратегії вважається її ефективність [4, с. 26].

Ефективність стратегії корпорації визначається такими компонентами, як: важливі, чітко сформульовані

завдання; підтримка ініціативи; концентрація; гнучкість; скоординоване та відповідальне керівництво; несподіванка; захист.

Г. Мінцберг пропонує Концепцію «5П», яка розкриває сенс будь-якої стратегії: план, прийом, патерн, позиція, перспектива (табл. 1) [7, с. 442].

Оцінка стратегії відбувається за допомогою співвіднесення результатів із цілями і завданнями корпорації.

М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоурі зазначають, що при оцінці стратегічного планування необхідно відповісти на такі питання:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями корпорації?
2. Передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє корпорація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?

Таблиця 1

Складові концепції стратегії міжнародних бізнес-структур «5П» Г. Мінцберга

Стратегія як план	Стратегія як прийом	Стратегія як патерн	Стратегія як позиція	Стратегія як перспектива
Формулювання стратегії полягає в розробці певної послідовності дій, що сприяють досягненню цілей корпорації	Вибір стратегії означає визначення низки маневрів, що дозволяють взяти верх над конкурентами	Розуміння стратегії як деяких стійких характеристик поведінки властивих корпорації	Розробка стратегії як форми взаємодії корпорації із зовнішнім середовищем	Втілення в стратегії свого способу сприйняття світу

Джерело: [7]

4. Чи враховує корпорація зовнішні небезпеки та можливості?
5. Чи є стратегія кращим способом застосування ресурсів організації? [6, с. 501].

Реалізація стратегічної програми корпорації передбачає складання й виконання середнь- та короткострокових планів діяльності, а також їх коригування за необхідності.

Актуалізуючи практичні аспекти закріплення в колективній свідомості ключових пріоритетів місії, філософії та стратегії корпорації, зупинимося на деяких інструментах управління корпоративною культурою. Одним із найбільш раціональних у цьому відношенні інструментів вважається закріплення довгострокових цілей корпорації з орієнтиром як мінімум на найближчі п'ять років. Важливо зазначити, що при визначенні цілей корпорації необхідно враховувати такі умови: важливо усвідомлювати, що цілі відрізняються від загальних орієнтирів її розвитку; при розробці стратегії першорядне значення відводиться довгостроковим цілям; цілі розвитку корпорації не можуть бути відірвані від ключових тенденцій розвитку світової економіки; вельми важливими є фінансові аспекти функціонування корпорації; виняткову значущість набувають цілі, пов'язані з ціннісними пріоритетами її розвитку [6, с. 134–140].

Саме такий підхід до постановки цілей сприятиме ефективності діяльності персоналу, яка буде забезпечена за допомогою концентрації уваги працівників на видах діяльності, що мають відношення до цілей корпорації; за допомогою мобілізації енергії членів колективу на досягнення поставлених цілей; за допомогою формування емоційно-вольових установок персоналу на якість результатів спільної діяльності.

Модель SMART визначає основні характеристики, якими має володіти зафіксоване формулювання мети, що істотно підвищить можливість її досягнення:

S (Specific): мета має бути конкретною, чітко визначеною, із зазначенням певних результатів, показників, яких необхідно досягти.

M (Measurable): мета має бути такою, що вимірюється, тобто бажаний результат повинен бути виражений у конкретних кількісних і якісних показниках.

A (Achievable): мета має бути досяжною, тобто повинна бути забезпечена необхідними ресурсами, що сприяють її реалізації.

R (Relevant): мета має бути значущою, актуальною для корпорації, що забезпечить потужну систему мотивації щодо її досягнення.

T (Time-bounded): процес досягнення мети повинен мати обмежені часові рамки, припускати конкретні терміни її реалізації [11, с. 59–61].

Застосування цієї моделі в міжнародних бізнес-структурах дозволить уникнути неузгодженості стратегічних цілей, підвищити залученість співробітників на груповому й індивідуальному рівні до процесу реалізації їхніх стратегій і планів.

Особливу увагу варто приділити характеристиці «гарної» стратегії корпорації. Як приклад наведемо позицію Р. Румельта, викладену в його роботі «Гарна стратегія, погана стратегія» 2011 року. Автор виділяв три аспекти, які притаманні оптимальній стратегії корпорації: ретельний діагностичний аналіз поточного та перспективного стану справ; розробка основних напрямків розвитку корпорації, що забезпечують її конкурентоспроможність; вироблення конкретного плану дій щодо реалізації її політики.

В процесі розробки та реалізації стратегії, на думку Р. Румельта, винятково важлива роль відводиться владі як ефективному важелю управління. Р. Румельт виділяв дев'ять джерел влади та максимально ефективних напрямків її застосування:

1. Використання важелів влади, тобто напрямок діяльності в бік ключових цілей;
2. Підвищена увага найближчим, найбільш значущим і складним завданням і цілям;
3. Забезпечення «системи стиковки», тобто своєчасне виявлення і зміцнення слабких ланок у структурі міжнародних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення цілей;
4. Проектування бізнес-процесів із урахуванням запитів споживачів;
5. Сфокусованість корпорації на своїх конкурентних перевагах;

6. Забезпечення зростання корпорації за допомогою конкурентних переваг, впровадження інновацій та ефективності міжнародних бізнес-процесів;
7. Максимально ефективна та безперервна робота з виявлення, розширення й раціонального використання переваг корпорації;
8. Забезпечення ефективності та динамічності міжнародних бізнес-процесів у технологічному, екологічному, соціально-культурному й інших аспектах;
9. Раціональний підхід до оцінки інертності та ентропії конкурентів і суперників корпорації, забезпечення своєчасних і ефективних змін в ній [8, с. 393–396].

Ефективність формування і реалізації корпоративної культури в міжнародних бізнес-структурах нерозривно пов'язана з якістю організаційних змін. Одним із визнаних фахівців із питань змін в організації вважають Д. Коттера. Він запропонував такі вісім кроків у процесі управління змінами:

- створити атмосферу невідкладності, терміновості дій, ґрунтуючись на всебічному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- сформувати впливові команди, тобто коаліцію реформаторів, і сприяти ефективності їх діяльності;
- розробити бачення і стратегію досягнення бачення;
- пропагувати нове бачення, розвиваючи систему комунікацій;
- розробити умови для втілення нового бачення в життя, наділяючи повноваженнями, підтримуючи ініціативу, творчий підхід до справи і готовність до ризику;
- слідувати плану дій у напрямку швидкого досягнення поставлених цілей;
- закріпити досягнення й розширити перетворення за допомогою формування атмосфери довіри в корпорації, обґрунтованості кадрових перестановок, поширення успішного досвіду розв'язання професійних завдань;
- інституціалізувати нові підходи до організації міжнародних бізнес-процесів, тобто фіксувати правила корпоративної поведінки, розвиток системи мотивації праці, безперервний розвиток співробітників [11, с. 404–406].

Висновок. Таким чином, ефективне управління сучасними міжнародними бізнес-структурами передбачає необхідність якісної, всебічної оцінки змісту міжнародних бізнес-процесів. Сама якість організаційних процесів нерозривно пов'язана з ефективністю системи управління людськими ресурсами. Цільові та ціннісні пріоритети корпорації визначаються сутністю і корпоративної культури, а сама корпоративна культура є опорою для керівництва міжнародних бізнес-структур при управлінні колективом, що має забезпечити спрямування вектора інтересів працівників і використання їхніх стратегічних потенціалів на досягнення генеральної мети корпорації. Вона зачіпає не тільки процеси спілкування в бізнес-структурі, а й виробничі, і організаційні аспекти. У сучасному науковому підході її можна назвати однією з базових функцій управління, поряд із організацією, плануванням, мотивацією і контролем.

ЛІТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Білорус О. Г., Зернецька О. В., Вергун В. А., Гаврилюк О. В., Мацейко Ю. М. Глобальна корпоративна система: монографія. Київ: Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2011. 408 с.
3. Вергун В. А., Кредісов А. І., Березовенко С. М., Голубій І. Є., Мазуренко В. П. Міжнародний бізнес: підручник. Київ: Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2007. 500 с.
4. Довгаль О. А., Панкова Ю. М. Особливості змісту й форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 25–30.
5. Довгаль О. А., Довгаль Г. В. Інноваційна економіка: навч. посіб. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 148 с.
6. Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004. 800 с.
7. Минцберг Г., Гошал С., Куинн Дж. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
8. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 448 с.
9. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М. 2010. 624 с.
10. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
11. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. 456 с.

REFERENCES

- Armstrong, M. *Strategicheskoye upravleniye chelovecheskimi resursami* [Strategic management of human resources]. Moscow: INFRA-M, 2002.
- Bilorus, O. H. et al. *Hlobalna korporativna sistema* [Global corporate system]. Kyiv: KNTEU im. V. Hetmana, 2011.
- Dovhal, O. A., and Dovhal, H. V. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy]. Kharkiv: KhNU im. V. N. Karazina, 2015.
- Dovhal, O. A., and Pankova, Yu. M. "Osoblyvosti zmistu i form mizhnarodnoho biznesu v umovakh hlobalizatsii" [Features of the content and forms of international business in the conditions of globalization]. *Biznes Inform*, no. 6 (2016): 25–30.
- Evans, V. *Klyuchevyye strategicheskiye instrumenty. 88 instrumentov, kotoryye dolzhen znat kazhdyy menedzher* [Key strategic tools. 88 tools that every manager should know]. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2015.
- Meskon, M., Alber, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo, 2004.
- Mintsberg, G., Goshal, S., and Kuinn, Dzh. *Strategicheskiiy protsess. Kontseptsii. Problemy. Resheniya* [Strategic process. Concepts. Problems. Solutions]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Rumelt, R. *Khoroshaya strategiya, plokhaya strategiya. V chem otlicheye i pochemu eto vazhno* [Good strategy, bad strategy. What is the difference and why is it important]. Moscow: Mann, 2014.
- Sheyn, E. Kh. *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter, 2002.
- Solomanidina, T. O. *Organizatsionnaya kultura kompanii* [Organizational culture of the company]. Moscow: INFRA-M, 2010.
- Verhun, V. A. et al. *Mizhnarodnyi biznes* [International business]. Kyiv: KNU im. T. Shevchenka, 2007.