

УДК 331.104.2

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ВИМОГИ ДО РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ

Л.В. Щетініна, к.е.н., доц.

С.Г. Рудакова, к.т.н., доц.

*ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ, Україна*

*Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог.*

В статті розглядаються загальні засади, правила, підходи до регламентування корпоративної культури в організації та його значення в забезпеченні соціального діалогу. Визначено, що первинним компонентом корпоративної культури є цінності, відповідно до яких мають розроблятися норми та правила. Якщо ж дотримуватися іншої логіки – спочатку правила та норми, а далі – цінності, то порушується природна закономірність, в якій цінності є глибинними орієнтирами життєдіяльності людини, а їх реалізація відбувається на практиці через установки (правила та норми). Слідування «невірній» логіці зумовлює формування в колективі неформальних правил, що нерідко суперечать баченню керівництва (власників). Як наслідок, може порушитися соціальний діалог між працівниками та адміністрацією.

*Ключові слова:* корпоративна культура, корпоративний кодекс, цінності персоналу, ціннісна конгруентність

*Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. Корпоративная культура: требования к регламентированию и влияние на социальный диалог.*

В статье рассматриваются общие принципы, правила, подходы к регламентированию корпоративной культуры в организации и его значение в обеспечении социального диалога. Определено, что первичным компонентом корпоративной культуры являются ценности, согласно которым должны разрабатываться нормы и правила. Если же придерживаться иной логики – сначала правила и нормы, а далее – ценности, то нарушается естественная закономерность, в которой ценности являются глубинными ориентирами жизнедеятельности человека, а их реализация происходит на практике в соответствии с установками (правилами и нормами). Следование «неверной» логике обуславливает формирование в коллективе неформальных правил, которые нередко противоречат видению руководства (собственников). Как следствие, может нарушиться социальный диалог между работниками и администрацией.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, корпоративный кодекс, ценности персонала, ценностная конгруэнтность

*Shchetinina L.V., Rudakova S.G. Corporate culture: requirements for regulation and the impact on social dialogue.*

The article deals with general principles, rules and approaches to regulation of corporate culture in the organization and its importance in ensuring the social dialogue. Determined that the primary component of corporate culture are the values, which define the company rules and regulations. If we follow to another logic – first is the rules and regulations, and after – values, so it is violated the natural law. There is the values of human life are deep guidelines and their implementation happen in practice through installation (rules and regulations). Following the "infidels" logic leads to the informal rules formation that often contradict the vision of management (owners). As a consequence, there is social dialogue disruption between workers and management.

*Keywords:* corporate culture, corporate code, the value of staff, value congruence

Дуже часто вітчизняні роботодавці розглядають формування корпоративної культури як поступки власному персоналу. Тоді як в реальності управління корпоративною культурою є ефективним інструментом забезпечення довгострокової прибутковості компанії. Чому? Відомо, якщо людина мотивована до виконання виробничого завдання внутрішньо, то її трудові результати будуть набагато вищі та стабільніше, ніж у випадку використання матеріального стимулювання. Саме цю закономірність покладено в обґрунтування необхідності формування ефективної корпоративної культури. Іноді, наприклад у випадку малих підприємств, ефективна корпоративна культура може сформуватися стихійно, оскільки в цьому випадку дуже значною є неформальна складова їх функціонування – сильна згуртованість. Тобто остання є передумовою ефективного соціального діалогу. Для того, щоб корпоративна культура була передумовою ефективного соціального діалогу в середньому та великому бізнесі, необхідним є її регламентування. Це забезпечить: єдині підходи в організації бізнес-процесів з управління персоналом – підбір, адаптація, навчання, оцінювання персоналу; однакове розуміння цінностей компанії та їх врахування у формуванні трудових колективів; орієнтацію компанії на високу лояльність персоналу і, як наслідок, створення соціально-психологічного та інституційного базису соціального діалогу. Не є секретом, що сучасна позиція локальних профспілок у врегулюванні соціально-трудова відносин є слабкою і дуже часто «зрощеною» з позицією адміністрації, тому виникає потреба в новому інструментарії погодження позицій працівників та адміністрації – створенні та підтриманні комфортного соціально-психологічного мікроклімату в компанії. Довіра та прозорість у відносинах працівників та адміністрації сприяє досягненню спільних домовленостей та прийняттю узгоджених рішень, тобто соціальному діалогові.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Корпоративна культура є об'єктом та предметом вивчення багатьох науковців, таких як:

О.А. Грішнова, М.С. Каган, Н. Калинина А.М. Колот, Н. Панферова, М.В. Семикіна, І. Стернін, Л.В. Шаульська, тощо.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Але питання її регламентування та значення в забезпеченні соціального діалогу вивчені недостатньо.

Отже, виникає потреба у розгляді загальних засад, вимог та підходів до регламентування корпоративної культури для виконання нею функції формування соціально-психологічних передумов ефективного соціального діалогу.

*Метою статті є* обґрунтування корисності та доцільності для роботодавців використовувати потенціал корпоративної культури в досягненні стратегічних цілей бізнесу.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Як правило, корпоративна культура розглядається як сукупність цінностей, норм, правил поведінки, а також інших елементів, які існують у свідомості співробітників та/чи реалізуються в їх поведінці. Важливо відмітити те, що цінності, норми, правила поведінки ставляться науковцями в один ряд, що може свідчити про їх однакову важливість. Тоді як формування ефективної культури в організації має передбачати розуміння реальної ролі та значення тих чи інших її елементів.

Так, наприклад, можливою є ситуація, коли менеджмент «зверху» впроваджує правила поведінки персоналу, але вони ним не сприймаються – не відповідають їх цінностям. В такій корпоративній культурі відсутня ціннісна конгруентність, тобто не відбувається прийняття персоналом цінностей організації. Внаслідок цього персонал в «реальній» корпоративній культурі інтегрується на базі неофіційних цінностей, з'являються подвійні стандарти поведінки персоналу – природна та імітаційна поведінка.

Тобто, як видно з прикладу, цінності є первинними з точки зору впливу на поведінку персоналу, які підпорядковуються іншим закономірностям порівняно з нормами та правилами поведінки. Цінності мають розглядатися як «внутрішній, емоційно прийнятний суб'єктом орієнтир його діяльності, та тому сприймається ним як власна духовна інтенція, а не імперсональний, надособистісний, відчужений від нього регулятор поведінки» [1] Саме емоційний характер цінностей визначає, які моделі поведінки для людини є природними, а отже, і привабливими, а яких – вона намагається уникати.

Іншим компонентом корпоративної культури є норми, правила поведінки. На відміну від цінностей норми не мають мотивуючого характеру, якщо їх не підкріплювати позитивно – похвала, премія тощо та/або негативно – зауваження, штрафи тощо. Це означає, що дієвість норм та правил визначається її закріпленістю в цінностях, які сприйняті та близькі

співробітникам. В цьому випадку можна говорити про високу мотивацію дотримання норм та правил – вони мають базуватися на ціннісній основі.

Треба також зазначити, що формування певних цінностей у персоналу слід починати зі зміни його установок – соціального досвіду, а також через такі елементи корпоративної культури як: ритуали, традиції, міфи, легенди, герої, дрес-код тощо. Наприклад, дуже розповсюджений міф в організаціях – людина починала працювати в цій компанії водієм, секретарем, а зараз є представником топ-менеджменту. Таким чином відбувається підтримання в організації таких цінностей як рівні права і можливості для всього персоналу, культивування лояльності компанії тощо.

Тобто цінності є системоутворюючими елементами корпоративної культури, ефективність реалізації яких характеризується рівнем прийняття їх персоналом, а також адекватністю всіх інших елементів – норм, правил, міфів, легенд тощо. З огляду на це, доцільним є виділення крім елементів організаційної культури – цінності і норми поведінки, ще й механізму їх закріплення [2].

Із механізмом закріплення елементів організаційної культури пов'язані питання регламентування організаційної культури, розробки етичних кодексів. Для документів, які регламентують організаційну культуру, використовують різні назви – Кодекс корпоративної етики, Корпоративні стандарти, Офісна книга тощо. Але найбільш розповсюдженим є Корпоративний кодекс. Корпоративний кодекс виступає документом, в якому формалізовано всі елементи існуючої та/або бажаної корпоративної культури; задекларовано засади високої ділової культури та етичного бізнесу відносно внутрішніх (персоналу організації) та зовнішніх клієнтів (споживач, постачальник, партнер, акціонер).

Корпоративний кодекс, з одного боку, регламентує дії співробітників в різних ситуаціях, а з іншого – гарантує дотримання правил всіма сторонами, задає прозорі, зрозумілі для всіх критерії оцінювання діяльності та поведінки [3].

Чи завжди необхідно регламентувати корпоративну культуру? На думку вчених, необхідність регламентування процесів управління персоналом залежить від наявності передумов - кількісного та якісного факторів.

Розглянемо досвід компанії «Конфідент» [4], в якій колектив збільшився настільки, що відносини між працівниками стали погано регулюватися «дружніми» відносинами та підходами. Керівництво компанії усвідомило необхідність формалізації та регламентів, коли чисельність персоналу збільшилась до 50 осіб. Тобто спрацював кількісний фактор.

Коли колектив майже повністю складається з ентузіастів, піонерів, людей, які добре знають один одного, відносини між ними немає необхідності регламентувати. Така ситуація зберігалася до тих пір, коли частка найнятих зовні не перевищила 25-30%. Тобто мова йде про

структурний фактор. Зміна в кількісному та якісному складі персоналу зумовили трудові та етичні порушення щодо компанії. «Непрозорість» правил гри між працівником та роботодавцем зумовили: непередбачуваність поведінки як працівників, так і керівництва; низьку довіру працівників до компанії, як наслідок, зниження лояльності персоналу; викривлення чи недостатню інформацію про норми та правила на різних рівнях управління; невинуваті очікування працівників та компанії тощо.

Головними факторами розробки і впровадження дієвого Корпоративного Кодексу є: вірний вибір підходу до розробки; відбір учасників до участі в розробці; наявність зворотного зв'язку.

Вибір підходу до розробки Корпоративного кодексу. На практиці можливо використати декілька підходів до розробки Кодексу, які залежать від: чисельності персоналу (трудомісткість підходу), фінансові можливості роботодавця; зрілість персоналу (достатня його компетентність та зацікавленість); стиль управління.

Перший підхід – анкетування персоналу щодо чинних цінностей, наявних проблем у відносинах між персоналом, персоналом та керівництвом тощо. Цей підхід найбільш трудомісткий (вимагає опитування всіх працівників), може вимагати великих фінансових інвестицій та потребує високої компетентності та зацікавленості персоналу. Тобто використання цього підходу є проблематичним для великих компаній та за умови переважання авторитарного стилю управління.

Другий підхід передбачає роботу в групі, тобто утворення робочої (робота над змістом Кодексу) та функціональної груп (організація роботи робочої групи), роботи в режимі «мозкового штурму», залучення до робочої групи топ-менеджерів, працівників зі сфери менеджменту персоналу, активних та ініціативних працівників тощо.

Загальний план роботи групи над Кодексом може включати наступні етапи:

- 1) Створення робочої та функціональної групи;
- 2) Складання графіку зустрічей робочої та функціональної груп;
- 3) Проведення презентації проекту (розкриття сутності, функцій, структури корпоративної культури (Корпоративного кодексу));
- 4) Проведення мозкового штурму (серії мозкових штурмів)(формування базису документу – головних цінностей, принципів організації, структури документу);
- 5) Складання плану підготовки та узгодження робочого варіанту Кодексу;
- 6) Складання плану з PR- супроводження проекту;
- 7) Підготовка Кодексу до видання;
- 8) Складання плану проведення презентацій та вручення;

9) Складання плану тренінгового супроводження проекту [3].

Третій підхід звернення до консультанта. Вимагає значних фінансових витрат для розробки Кодексу. Але дуже мало ймовірно є розробка дієвого («живого») Кодексу. Консультант може виступати організатором процесу, розкрити теоретичні засади розробки кодексу, надати рекомендації щодо його створення. Але створити ефективний Кодекс для організації, не будучи її членом, – неможливо.

Відбір учасників до участі в розробці Кодексу. Щодо учасників розробки Кодексу, то важливою є участь в цьому процесі керівника установи. Він має відпрацьовувати власне відношення до культурних засад функціонування організації. В протилежному випадку для керівників цей документ не буде важливим для дотримання. Дійсно, якщо уявити, що цінністю компанії є безконфліктне спілкування, якої керівник не дотримується. То важко уявити, що ця цінність буде сприйнята іншими працівниками компанії. Крім керівника, в процес розробки кодексу мають бути залучені весь топ-менеджмент та працівники (або всі, або ключові).

Наявність зворотного зв'язку від персоналу. Щодо впровадження Кодексу, то тут мають бути задіяні всі інформаційні канали ознайомлення із Кодексом. Необхідно приділяти увагу оцінкам Кодексу зі сторони всіх співробітників. Думки щодо напрямів вдосконалення Кодексу мають доводитися до топ-менеджерів та керівника організації для оперативного реагування, внесення до нього коректив. Якщо всі зацікавлені сторони реально залучені до процесу впровадження Кодексу, то це свідчить про серйозність намірів щодо його впровадження. Тобто з'являється розуміння важливості успішного впровадження Кодексу для всіх сторін.

Дуже важливими є оформлення та структура Кодексу, тобто наскільки легкою вона є для сприйняття персоналом та зовнішніми сторонами. Фахівці рекомендують виділяти два розділи. В першому розділі - описувати основні принципи взаємодії банку із зовнішнім середовищем та клієнтами. В другому розділі - взаємовідносини з внутрішнім клієнтом. Тобто, типова структура Корпоративного Кодексу [3], наприклад, може мати вигляд:

- взаємовідносини із зовнішнім клієнтом;
- взаємовідносини із внутрішнім клієнтом;
- безпека та захист;
- конфлікт інтересів;
- принципи підбору персоналу;
- можливості розвитку;
- соціальний захист;
- корпоративний зовнішній вигляд;
- корпоративні компетенції.

Форма подачі інформації в документі може різнитися в залежності від стилю управління в організації. Якщо в компанії привалює авторитарний стиль, всі норми та правила

поведінки детально прописуються. Якщо в організації поширений ліберальний стиль форма подачі може мати вигляд «Ми хотіли б бачити у співробітниках ...». Розробляючи Корпоративний Кодекс слід уникати великих обсягів – він не повинен перевищувати 20 сторінок. Кращому сприйняттю положень Кодексу сприятиме використання тематичних зображень, треба не забувати про розмір шрифту – він не повинен бути замалим. Розповсюдженими помилками при розробці Кодексу є відсутність конкретики – використання переважно гасел, наявність суперечливої інформації (наприклад, ми заохочуємо командну роботу та лідерство серед працівників); нерозуміння цілей Кодексу, а також відсутність відповідальності за невиконання його положень.

Щодо обов'язковості Кодексу слід звернути увагу на те, що його затвердження має здійснюватися вищим керівництвом. Так керівники демонструють та оформлюють свою соціальну відповідальність перед працівниками та зовнішніми клієнтами. Разом із взяттям керівниками відповідальності за виконання, передбачених Кодексом, обов'язків, для працівників також мають бути розроблені заходи дисциплінарного та/або економічного характеру за його невиконання. Діалог між організацією і співробітниками з приводу спільних правил і норм взаємодії, цінностей і цілей розвитку стає умовою формування сильної внутрішньої корпоративної ідентичності [5].

Після прийняття Кодексу дуже важко досягти повного виконання його положень, що має контролюватися керівниками всіх рівнів. Миттєвих результатів тут бути не може – потрібна адаптація. Якщо Кодекс приймається в компанії, де вже склалися певні звичаї, правила, тощо, досягти його виконання можна тільки через зміну досвіду взаємовідносин за участю керівників. Тут мається на увазі серйозність відношення керівництва до цінностей, правил, норм Кодексу, тобто дотримання них. Якщо ж керівництво компанії виявить терпимість у розробці та реалізації положень кодексу, то результати будуть відповідати його очікуванням.

Остаточно переконати роботодавців у безпрограшності розробки та імплементації дієвого Кодексу можна, наприклад, через оцінювання повноти врахування принципів соціального діалогу в процедурі регламентування корпоративної культури. Цими принципами, відповідно до Закону України «Про соціальний діалог в Україні» (далі – Закон), є:

- законності та верховенства права;
- репрезентативності і правоможності сторін та їх представників;
- незалежності та рівноправності сторін;
- конструктивності та взаємодії;
- добровільності та прийняття реальних зобов'язань;

- взаємної поваги та пошуку компромісних рішень;
- обов'язковості розгляду пропозицій сторін;
- пріоритету узгоджувальних процедур;
- відкритості та гласності;
- обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей;
- відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань [6].

На нашу думку, принципи, які враховано в процедурах регламентування корпоративної культури, наступні:

- незалежності та рівноправності сторін;
- конструктивності та взаємодії;
- добровільності та прийняття реальних зобов'язань;
- взаємної поваги та пошуку компромісних рішень;
- обов'язковості розгляду пропозицій сторін;
- пріоритету узгоджувальних процедур;
- відкритості та гласності;
- обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей;
- відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань [6].

Тобто в процедурах регламентування корпоративної культури враховано 72% принципів соціального діалогу, визначених Законом.

Для того, щоб обґрунтувати вплив корпоративної культури на соціальний діалог було більш явним, на нашу думку, необхідно навести практичний приклад. В державній установі склалася наступна ситуація. Один з топ – менеджерів дуже багато розмовляв по телефону, що перешкоджало виконанню ним своїх посадових обов'язків. Так, працівники-виконавці не могли вчасно підготувати локальні нормативно-правові акти – тривалість очікування під кабінетом могла становити 1,5 години. Ця посадова особа підпорядковувалась лише директору організації. Зрозуміло, що в цій ситуації порушується соціальний діалог між працівниками та адміністрацією, під яким, відповідно до Закону України «Про соціальний діалог в Україні», розуміють процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної [6]. Профспілка в цій установі, як і на більшості вітчизняних організацій, виконує переважно функції соціального захисту та залежна від адміністрації. Як в цій ситуації діяти працівникам?

В умовах побоювання за власне робоче місце та реальної ролі профспілки відкритий процес досягнення домовленостей між працівниками та адміністрацією може виявитися неефективним. Це означає, що взаємний обмін інформацією між працівниками та адміністрацією має носити

анонімний характер. Як зазначалося, анкетування працівників (в т. ч. анонімно) є одним з підходів до регламентування корпоративної культури. Через анкетування можна визначити, які проблеми існують в організації у відносинах сторін соціального діалогу. Про те, що виявлення проблем, розробка правил та норм взаємодії між працівниками та адміністрацією є процесом забезпечення соціального діалогу, свідчить ст. 8 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» [6]. В цій нормі визначено, що соціальний діалог здійснюється між сторонами соціального діалогу... у формах: обміну інформацією; консультацій; узгоджувальних процедур; колективних переговорів з укладення колективних договорів і угод. Крім останньої форми – колективні переговори з укладенням колективних договорів і угод, всі інші форми присутні при регламентуванні корпоративної культури за першим підходом. Так, розглянемо визначення форм, які наводяться в Законі.

Обмін інформацією здійснюється з метою з'ясування позицій, досягнення домовленостей, пошуку компромісу і прийняття спільних рішень з питань економічної та соціальної політики. Порядок обміну інформацією визначається сторонами. Жодна із сторін не може відмовити в наданні інформації, крім випадків, якщо така інформація відповідно до закону належить до інформації з обмеженим доступом.

Консультації проводяться за пропозицією сторони соціального діалогу з метою визначення та зближення позицій сторін при прийнятті ними

рішень, що належать до їх компетенції. Сторона-ініціатор направляє іншим сторонам письмову пропозицію із зазначенням предмета консультації та терміну її проведення. Сторони, які одержали таку пропозицію, зобов'язані взяти участь у консультації, спільно погодити порядок і строки її проведення та визначити склад учасників.

Узгоджувальні процедури здійснюються з метою врахування позицій сторін, вироблення компромісних узгоджених рішень під час розроблення проєктів нормативно-правових актів.

Отже, регламентування корпоративної культури є інструментом, який відповідає більшості принципів соціального діалогу, передбачає використання його форм та дає можливість розробити «живий» Корпоративний кодекс, врегулювати існуючі у відносинах між адміністрацією та працівниками проблеми і, як наслідок, підвищити ефективність організації.

Щодо наведеного раніше практичного прикладу, то, наприклад, в Корпоративному кодексі «Укрпошти», на наш погляд, запропонована достатньо ефективна норма врегулювання подібної ситуації. Якщо Ваш підлеглий (колега) заходить до кабінету, коли Ви маєте розмову по телефону, Ви повинні своєму співрозмовнику сказати, щоб він, перебуваючи на зв'язку, зачекав. Далі запитує підлеглого (колегу), з яким питанням він (вона) прийшли. Якщо справа вимагає негайних дій, то Ви маєте перервати розмову. Якщо ж питання може зачекати, Ви визначаєте через скільки часу Ваш відвідувач може зайти до Вас знову.

Таблиця 1. Переваги та недоліки для роботодавця (адміністрації) забезпечення соціального діалогу через регламентування корпоративної культури

| ПЕРЕВАГИ  | НЕДОЛІКИ  |
|---|---|
| Відповідність національному законодавству   | Відсутність повної відповідності процедур регламентування корпоративної культури національному законодавству, проблема юридичної відповідальності |
| Скорочення бюрократичності погоджувальних процедур                                    | Високий рівень бюрократії у досягненні компромісу   |
| Безпосередня участь персоналу в управлінні, прийнятті рішень, а не через посередників | Участь в управлінні лише через посередників, зниження умотивованості інших учасників обміну інформацією   |
| Гнучкість погоджувальних процедур   | Жорсткість погоджувальних процедур  |

Важливим також є визначення переваг та недоліків для роботодавців (адміністрації) вибору регламентування корпоративної культури в якості забезпечення соціального діалогу (табл. 1).

### Висновки

Отже, для забезпечення ефективного соціального діалогу на мікрорівні необхідно приділяти увагу не тільки організаційно – економічним факторам, а й соціально-психологічним та інституційним. Як показують

численні дослідження, врахування поза-економічних факторів може виявитися більш економічно вигідним. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення особливостей інструментарію формування комфортного соціально – психологічного середовища залежно від типів корпоративної культури, зрілості персоналу, стилів управління, тощо.

### Список літератури:

1. Каган М.С. Философская теория ценности. – СПб.: ТОО ТК «Петрополис», 1997 – 205 с.
2. Brown A. Organizational Culture. London: Pitman Publishing, 1995.

3. Калинина Н. Корпоративний кодекс банку: мода или необходимость // Менеджер по персоналу. – 2005. – №1. – С. 24-33.
4. Муравйова И.В. Как и для чего регламентировать кадровую политику? // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №8. – С.22.
5. Стернін І., Панферова Н. Кодекс корпоративної етики: епізод 2, або Виконання кодексу корпоративної етики: способи вирішення та проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://old.e-executive.ru/print/publications/specialization/article\\_3683](http://old.e-executive.ru/print/publications/specialization/article_3683).
6. Закону України «Про соціальний діалог Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.

Надано до редакції 04.10.2015

Щетініна Людмила Валеріївна / Ludmila V. Shchetinina  
[sludval@ukr.net](mailto:sludval@ukr.net)

Рудакова Світлана Григорівна / Svitlana G. Rudakova  
[svetlana.rudakova.home@gmail.com](mailto:svetlana.rudakova.home@gmail.com)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог [Електронний ресурс] / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 204-209. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2015/n5.html>*