

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.50>

УДК 338. 07

А. В. Лесь,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, Житомир, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1746-3744>*

А. В. Ращенко,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, Житомир, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7603-072X>*

М. М. Якименко,

*студентка ОС Магістр спеціальності 073 Менеджмент, Поліський
національний університет, Житомир, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5729-4554>*

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

A. Les,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and
Marketing, Polissya National University, Zhytomyr, Ukraine*

A. Rashchenko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and
Marketing, Polissya National University, Zhytomyr, Ukraine*

M. Yakymenko,

*Master's student in 073 "Management",
Polissya National University, Zhytomyr, Ukraine*

FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE

Статтю присвячено дослідженню поняття корпоративної культури та її впливу на функціонування підприємств. Досліджено наукові підходи до дефініції “корпоративна культура”. Встановлено, що вчені розглядають її як інструмент, що дозволяє навчитися справлятися з проблемами внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Корпоративна культура визначається також як можливість об’єднання персоналу у групи для досягнення спільної мети організації. Встановлено, що корпоративна культура є одним з ресурсів, що здатний підвищити ефективність функціонування підприємства. У статті описано етапи формування корпоративної культури. Зокрема, наведено особливості здійснення аналізу поточного стану корпоративної культури, визначення місії та базових цінностей організації, формування корпоративного кодексу, поліпшення внутрішніх комунікацій а також просування бренду компанії. Встановлено, що ефективно впровадження корпоративної культури дозволяє підвищити вмотивованість співробітників та побудувати механізми захисту як від внутрішніх, так і від зовнішніх ризиків. Встановлено наявність безпосереднього впливу гнучкої корпоративної культури на стійкість підприємства. У статті наведено результати оцінки стану корпоративної культури виробничого підприємства. Зокрема, наведено типологічну характеристику корпоративної культури підприємства. Описано її на основі спостереження та опитування співробітників підприємства. Також представлено результати оцінки корпоративної культури на основі використання моделі Д. Денісона. Корпоративну культуру підприємства описано через такі складові організації: адаптивність, місію, взаємодію та залученість. Встановлено, що подібний аналітичний інструмент є дієвим для оцінки поточного стану корпоративної культури, виявлення недоліків та встановлення напрямів її покращення.

The article is devoted to the study of the concept of corporate culture and its influence on the functioning of enterprises. Scientific approaches to the definition

of "corporate culture" were studied. The purpose of this study was to study the theoretical and applied aspects of the formation of the corporate culture of the enterprise. It has been established that scientists consider it as a tool that allows learning to cope with the problems of internal integration and external adaptation. Corporate culture is also defined as the ability to unite employees in groups to achieve the common goal of the organization. It was established that corporate culture is one of the resources capable of increasing the efficiency of the enterprise's functioning. The article describes the stages of corporate culture formation. In particular, the specifics of analyzing the current state of corporate culture, defining the organization's mission and core values, creating a corporate code, improving internal communications, and promoting the company's brand are given. It has been established that the effective implementation of corporate culture allows to increase the motivation of employees and to build protection mechanisms against both internal and external risks. The presence of a direct influence of a flexible corporate culture on the sustainability of the enterprise has been established. The article presents the results of the assessment of the state of the corporate culture of the manufacturing enterprise. In particular, the typological characteristics of the enterprise's corporate culture are given. It is described on the basis of observation and survey of employees of the enterprise. The results of the assessment of corporate culture based on the use of Denison's model are also presented. The corporate culture of the enterprise is described through the following components of the organization: adaptability, mission, interaction and involvement. It has been established that such an analytical tool is effective for assessing the current state of corporate culture, identifying shortcomings and establishing directions for its improvement.

Ключові слова: корпоративна культура, персонал, внутрішні комунікації, цінності, бренд компанії.

Keywords: corporate culture, personnel, internal communications, values, company brand.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови функціонування підприємств доводять необхідність постійного удосконалення процесу управління та створення ефективної команди співробітників, що працюватимуть з метою досягнення спільної мети процвітання бізнесу. Топ менеджмент кожної окремої організації має власне бачення успіху та формує набір цілей, навичок та вмінь для їх досягнення. Вищенаведені елементи формують найкращі типи корпоративної культури, яка визначає успішність діяльності. Загалом, стратегія та культура є одними з основних інструментів підтримки життєздатності та ефективності компанії. Стратегія формує вектор розвитку компанії та дає змогу персоналу розуміти основну місію. Культура, у свою чергу, виражає цілі через призму основних цінностей та норм та закріплена в негласній поведінці, менталітеті та конкретних соціальних моделях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність корпоративної культури у наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Тетяна Башук, Жан-Жак Ламбен, Петро Мельник, Майкл Портер, Едгар Шейн та ін. Проте враховуючи багатогранність корпоративної культури та підходи до її оцінки існує необхідність проведення додаткових досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження було вивчення теоретичних та прикладних аспектів формування корпоративної культури підприємства. Для досягнення вищенаведеної мети поставлено наступні завдання: розкрити сутність та значення корпоративної культури підприємства; визначити вплив корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства; провести дослідження стану корпоративної культури підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на економічну ситуацію у світі більшість підприємств намагається створити систему цінностей, які будуть чітко зрозумілі та близькі усім працівникам, як елемент

корпоративної культури. Запровадження останньої вважається дієвим важелем впливу на ефективність та результативність діяльності підприємства. Дослідивши праці науковців, можна зробити висновок, що культура вважається негласним соціальним порядком організації, яка формує ставлення до бізнесу та поведінку персоналу. Не менш важливим є процес узгодження культури із цінностями компанії, прагненнями та потребами персоналу. При цьому культура має розвиватися гнучко та безперервно, у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Наведений вище сценарій сприятиме формуванню унікального іміджу підприємства та досягнення конкурентних переваг.

Дослідивши наукові підходи до дефініції “корпоративна культура” встановлено, що визначення та розуміння поняття різняться. З одного боку науковці розглядають наведену дефініцію як інструмент, що дозволяє навчитися справлятися з проблемами внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації [1, 9], з іншого боку, як можливість об'єднання персоналу у групи, здебільшого задля досягнення спільної мети організації [2, 5]. Окремо слід зауважити, що науковці акцентують на можливості аналізу показників задоволеності працівників умовами праці, особливостей поведінки працюючих у цій організаційній структурі та рівня взаємного співробітництва у процесі формування корпоративної культури підприємства [6].

Слід зауважити, що ефективність управління сучасною організацією залежить від рівня її корпоративної культури. Дослідивши праці науковців можна стверджувати, що культура та лідерство нерозривно пов'язані. Лідери думок закріплюють цінності та припущення, які зберігаються десятиліттями. Керівництво компаній можуть формувати культуру як свідомими, так і несвідомими діями, що може призвести до непередбачених наслідків. Розуміючи природу та повний спектр можливостей корпоративної культури, топ-менеджмент компанії може впливати на зміни, вчасно їх відстежуючи.

Успішне управління корпоративною культурою дозволяє формувати комплекс мотиваційних заходів співробітників, що, у свою чергу, збільшить кількість потенційних працівників та їх кваліфікацію. Окремо слід відмітити позитивний вплив на особисті та виробничі відносини у колективі, що дозволяє розкрити творчий потенціал працівників [1]. Наведений вище широкий спектр можливостей організації у контексті корпоративної культури може бути ефективно використаний керівництвом та вдало реалізований. На рис. 1 наведено синергетичний ефект формування та реалізації корпоративної культури на підприємстві.

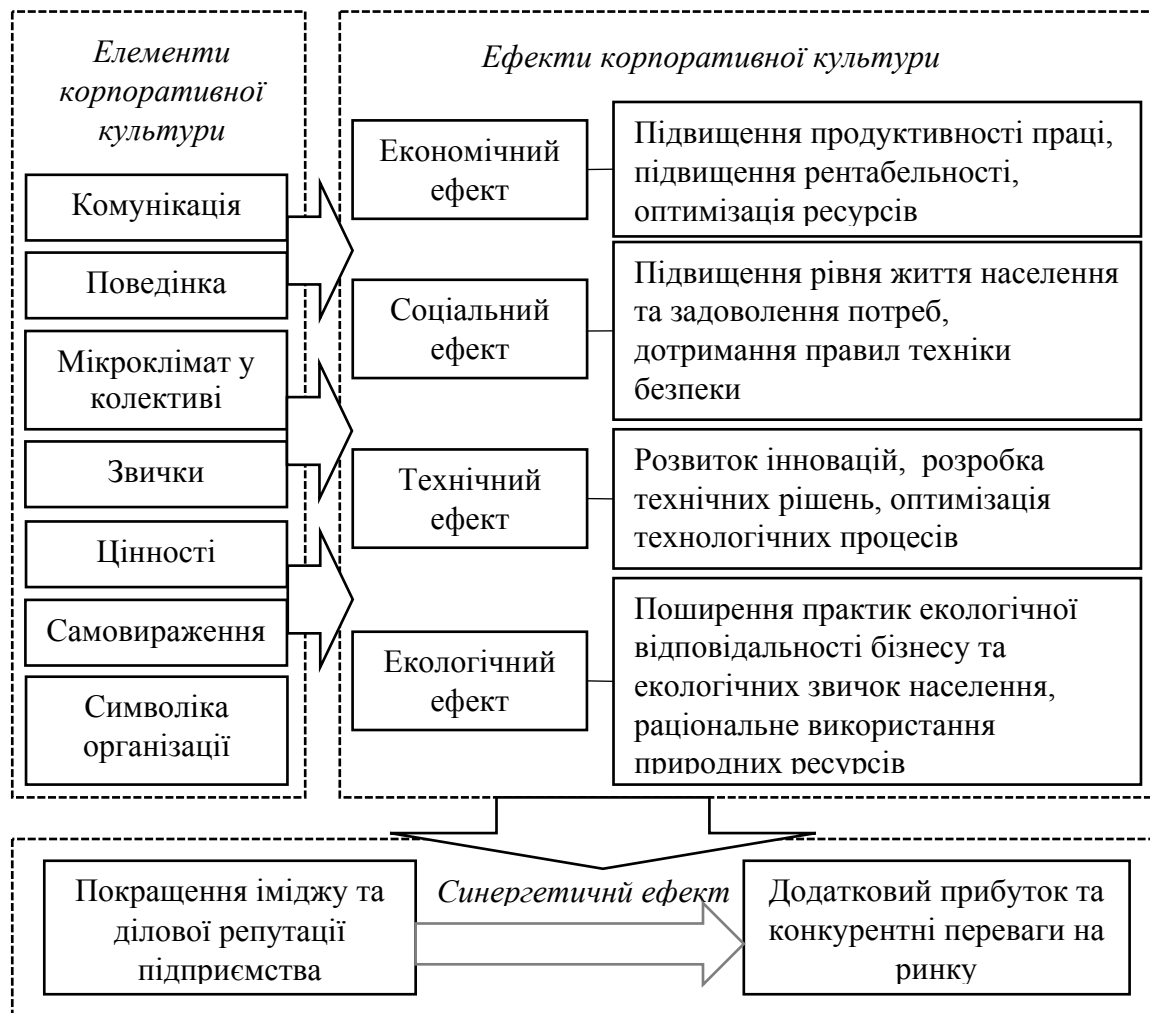


Рис. 1. Ефекти реалізації заходів корпоративної культури

У науковій літературі зазначається, що у результаті розвитку корпоративної культури підвищується ефективність роботи персоналу, в

першу чергу, за рахунок ідентичності, приналежності та самовираження [3]. Зважаючи на вищевикладене можна стверджувати, що спрощують процес управління персоналом на підприємстві, зважаючи на появу колективної ідеї та відповідальності, що виступає додатковим мотиваційним чинником.

Щодо імплементації теоретичних підходів до формування корпоративної культури підприємств реального сектору економіки, то слід відмітити безперервність такого процесу. Адже, корпоративна культура не може бути реалізована ізольована від викликів та проявів зовнішнього середовища. Прийнято виділяти два способи формування корпоративної культури: стихійний, (формування під дією некерованих факторів та процесів в організації), та науковий (в основу покладено наукові методи та моделі) [4].

Як і будь-який процес, формування корпоративної культури відбувається у декілька етапів. Логічним та очевидним є той факт, що досліджуваний процес першочергово потребує аналізу поточного стану корпоративної культури. Наступними етапами є визначення місії та базових цінностей організації, формування корпоративного кодексу, поліпшення внутрішніх комунікацій а також просування бренду компанії [7]. Цілком погоджуючись з висновками науковців, зазначимо, що правильно сформульована місія компанії є дієвим мотивуючим чинником. За умови, що співробітники переконані у важливості та цінності власної діяльності для суспільства значно підвищується відповідальність та ефективність роботи. Крім того, вірно сформульована місія здатна залучити співробітників до ціннісної складової існування компанії.

Як правило, на першому етапі (аналіз поточного стану корпоративної культури на підприємстві) існує необхідність залучення консалтингових компаній з метою отримання фахової та науково-обґрунтованої інформації. Слід також зауважити, що у процесі внутрішнього моніторингу неможливо ідентифікувати повний спектр проблем підприємства. Максимально успішною реалізація даного етапу буде за умови повної взаємодії топ-менеджменту та служби персоналу із залученими фахівцями. Результатом

першого етапу є формування концепції корпоративної культури підприємства, що відповідає бажанням та очікуванням всіх залучених осіб.

Наступним етапом є визначення місії та основних цінностей організації, а також дослідження наскільки персонал усвідомлює та розділяє їх. Хибним є твердження, що лише топ-менеджмент може адекватно охарактеризувати базові цінності підприємства. На нашу думку, усі працівники мають погоджуватись та впливати на процес формування цінностей, а також прагнути їх досягти (підвищення кваліфікації, саморозвиток тощо).

Для успішного запровадження корпоративної культури на підприємстві розробляється Корпоративний Кодекс, де задекларовані прийняті у компанії цінності та норми. На думку науковців, ефективним є такий підхід, при якому будь-які заходи, що потребують додаткової участі або залученості працівників підприємства та не входять у традиційний перелік їх посадових обов'язків (наприклад, традиція постійного навчання), потребують виділення додаткових годин та загальної організації процесу [3]. До того ж даний документ значно спрощує процес адаптації нових співробітників та вирішення незначних спорів чи конфліктів.

Важливим у контексті формування корпоративної культури підприємства є налагодження процесу передачі інформації всередині компанії. Адже внутрішні комунікації відповідають за своєчасне та повне забезпечення працівників усіма видами інформації, необхідної для виконання ними своїх обов'язків. Важливо також насичувати комунікації із працівниками компанії її цінностями та принципами. Так, щоб все, що транслюється компанією, як на зовнішню, так і на внутрішню аудиторію, працювало на формування відповідного іміджу та репутації. На даному етапі варто проводити різноманітні комунікаційні заходи (формальні та неформальні зустрічі, навчання, опитування тощо) та формувати систему їх постійного проведення.

Слід також окремо зупинитись на описі такого етапу створення корпоративної культури підприємства як формування та просування бренду компанії. Він забезпечує конкурентні переваги компанії та товару, привносить емоційну складову та взаємозв'язок між компанією (її товаром/послугою) та споживачем. Крім того, саме бренд компанії дозволяє працівникам ідентифікувати її особливості та відрізнити її від інших підприємств, а також формує відчуття залученості та причетності до чогось цілого.

Зауважимо, що усі зазначені вище етапи формування корпоративної культури підприємства, реалізуються паралельно. Більше того, вони є елементами цілісної системи взаємовідносин усередині компанії та відповідно розвиваються і трансформуються разом із нею. Відповідно до досліджень [7] на початкових етапах розвитку компанії, корпоративна культура формується як сукупність цінностей її вищого керівництва. У процесі її зростання та розвитку цінності трансформуються у систему ритуалів і символів, що поступово передаються новим працівникам.

Зважаючи на зазначене вище, передача корпоративної культури починається вже на етапі співбесіди із кандидатами та проявляється через підходи до листування та спілкування із кандидатами, проведення співбесіди та донесення її результатів. Окрему увагу доцільно приділяти процесу онбордингу (адаптації нових співробітників компанії). Адже саме перші місяці роботи нового співробітника - період оцінки та формування суджень про компанію. Ті формальні та неформальні процедури, що реалізуються у цей період, здатні забезпечити лояльність працівника до компанії, підвищити його продуктивність та сформувати бажання до подальшого розвитку у ній.

Формування корпоративної культури підприємства є одним з ключових аспектів створення емоційного зв'язку та позитивного ставлення співробітників до компанії. Такий зв'язок забезпечує низькі показники плинності кадрів у компанії та підвищує ефективність роботи працівників. Емоційний зв'язок співробітників із компанією є важливим за умов

трансформаційних перетворень у ній та процесів, що змінюють рутинні підходи до виконання завдань. Адже саме наявність позитивного ставлення працівників до компанії забезпечує підтримку таких змін.

Отже, корпоративну культуру можна вважати одним з ресурсів, що здатний підвищити ефективність функціонування підприємства. Такий результат забезпечується у тому числі через формування комфортних соціально-психологічних умов роботи працівників та стимулювання і мотивування їх до розвитку та творчої праці. Таким чином, корпоративна культура у певній мірі визначає якість продукту або послуги, що виходять за межі підприємства. Крім того, корпоративна культура є тим елементом, що здатен поєднати підходи до формування та організації процесів у компанії, окремих працівників у команду однодумців, що працюють для досягнення спільної мети. І до того, корпоративна культура створює емоційний зв'язок співробітників із компанією, що здатен поширитись на потенційних та реальних покупців її продукції та інших контрагентів.

Ефективне впровадження корпоративної культури, розробка науково обґрунтованого комплексу корпоративних цінностей, підкріплених стійкою, зрозумілою та позитивною системою матеріального стимулювання, дозволяють підвищити вмотивованість співробітників, вибудувати механізми захисту як від внутрішніх, так і від зовнішніх ризиків, а також забезпечити зростання економічних результатів діяльності підприємства. Досвід провідних міжнародних та національних компаній свідчить про безпосередній вплив гнучкої корпоративної культури на стійкість підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Корпоративна культура у діяльності підприємства

Джерело: адаптовано до [4]

Корпоративна культура визначає лінію поведінки, яка дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. До структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна віднести прагнення до досягнення результату, командну роботу, систему адаптації нових співробітників, ефективно організоване спілкування, неформальну систему контактів, засновану на особистих зв'язках і розширення делегування повноважень.

Гнучкі компанії використовуючи задекларовані цінності, навчання і виховання в традиціях своєї культури прищеплюють працівникам відповідальність і зацікавленість в досягненні цілей компанії. Швидка реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища повинна узгоджувати її інтереси з інтересами співробітників. Якщо працівник ідентифікує себе з організацією, коли компанія успішна, він досягає самореалізації.

Ототожнення особистих і корпоративних цілей може стимулюватися акціонерними опціонами або іншими механізмами, що формують зв'язок між фінансовим успіхом підприємства і особистою участю співробітників.

У контексті даного дослідження було проведено оцінку стану корпоративної культури ПрАТ «ВЗП «Хміль». Виходячи з аналізу документації підприємства, було встановлено, що корпоративна культура розвинена та поширена у всіх підрозділах, приймається майже всіма співробітниками. Основи корпоративної культури досліджуваного підприємства закріплені у його корпоративному кодексі. Типологічна характеристика корпоративної культури складена на основі спостереження та опитування співробітників організації. Результати представлені у таблиці 1.

**Таблиця 1. Типологічна характеристика корпоративної культури
ПрАТ «ВЗП «Хміль»**

Автор(и) типології	Тип культури	Основні характеристики
Г. М. Маклюэн	Основою культури є засоби спілкування	Комунікація співробітників на ПрАТ «ВЗП «Хміль» між собою та з керівниками відбувається у популярних месенджерах. Створено спеціальні чати, де співробітники діляться тією чи іншою інформацією, своєю думкою, баченням ситуації.
Г. Хофстед	Високий рівень дистанції влади, індивідуалізм, націленість на результат, уникнення невизначеності	На ПрАТ «ВЗП «Хміль» прийнято делегувати обов'язки; вільно висловлювати свою думку в обговоренні питань, однак рішення приймається без урахування думок більшості.
С. Ханді	Культура задачі	У співробітниках ПрАТ «ВЗП «Хміль» цінується вміння працювати в багатозадачності, швидко мінливих умовах, швидкість виконання завдань.

Топ менеджмент досліджуваного підприємства зосереджений на вирішенні завдань, реалізації проектів, тому особливу увагу приділяється швидкості виконання роботи. При цьому в організації працюють фахівці, які готові йти на ризик та вдосконалюватись. Окремо слід зауважити, що на досліджуваному підприємстві цінується професіоналізм та самостійність. Співробітникам ПрАТ «ВЗП «Хміль» надається значна частка свободи,

освітня платформа, а також грошове стимулювання. Однак організація може звільнити співробітника, якщо він не справляється з обсягом поставлених завдань, що є проявом ринкового типу корпоративної культури.

Ефективність діяльності ПрАТ «ВЗП «Хміль» визначається за рентабельністю проектів. Відповідно співробітники націлені на зниження витрат, перемогу у великих тендерах. Вся комунікація членів організації здійснюється через соціальні мережі, що дозволяє підтримувати швидкий зв'язок. Обговорення важливих питань, особливо таких, що стосуються виробничого процесу, як правило, проводиться усіма членами колективу. Рішення щодо стратегічно важливих позицій приймаються генеральним директором після обговорення з фінансовим директором, юристами та керівниками структурних підрозділів.

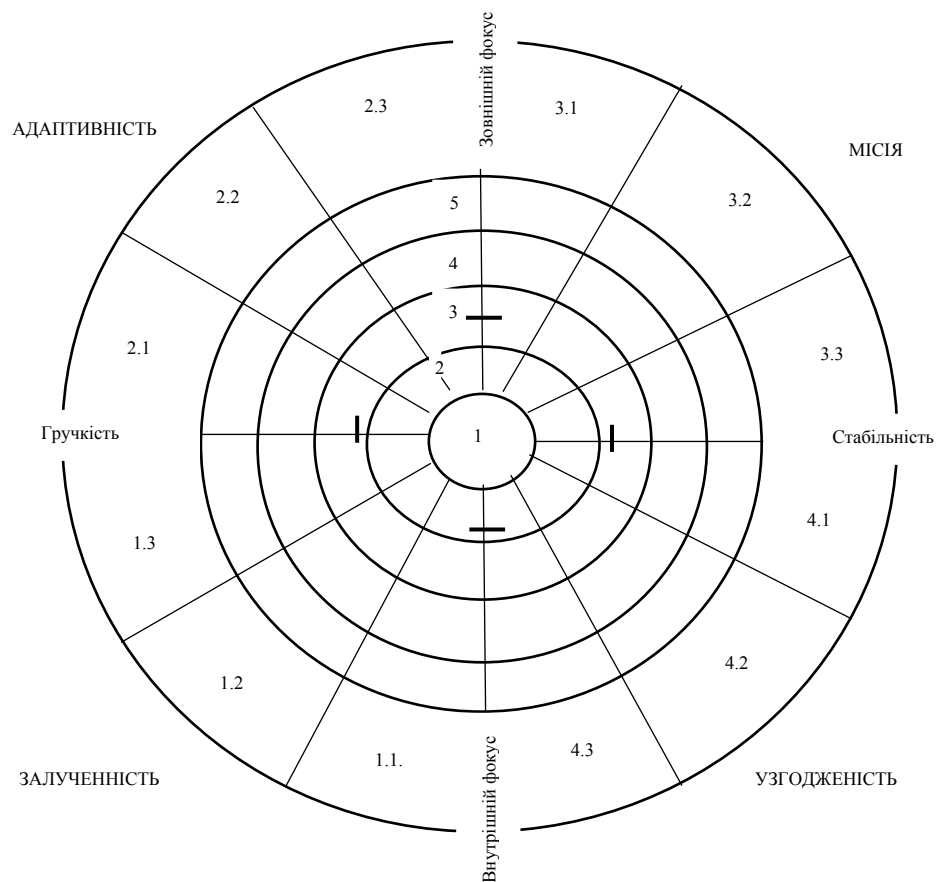
Для оцінки корпоративної культури використано модель Д. Денісона. Модель включає чотири культурні складові організації (адаптивність, місію, взаємодію та залученість), які мають найбільший вплив на ефективність її діяльності. Для оцінки корпоративної культури за моделлю Д. Денісона здійснено анкетування співробітників організації за спеціально розробленим опитувальником. В опитуванні взяло участь 90% працівників ПрАТ «ВЗП «Хміль». На даний момент самостійно провести процедуру аналізу корпоративної культури за методом Д. Денісона можливо тільки на рівні анкетування.

У результаті анкетування було отримано індекси, властиві факторам параметрів корпоративної культури (максимальне значення індексу 5 балів, або 100%). Результати розрахунку індексів для факторів корпоративної культури досліджуваного підприємства представлені у табл. 2.

Для наочності результатів анкетування за методикою Д. Денісона для ПрАТ «ВЗП «Хміль» побудовано схему (рис. 3), що відображає наскільки вираженою є та чи інша характеристика корпоративної культури на думку співробітників.

**Таблиця 2. Результати анкетування за методикою Д. Денісон для
ПрАТ «ВЗП «Хміль»**

Параметр культури	Фактор	Оцінка, бали
Залученність	1.1. Повноваження	2,75
	1.2.Орієнтація на командну роботу	3,62
	1.3. Розвиток здібностей	3,1
Середній бал		3,2
Адаптивність	2.1. Орієнтація на зміни	1,2
	2.2. Орієнтація на споживача	1,1
	2.3. Організаційне навчання	1,1
Середній бал		1,1
Місія	3.1. Стратегічний напрямок і планування	3,2
	3.2. Цілі і завдання	3,5
	3.3. Бачення	3,1
Середній бал		3,3
Узгодженість	4.1. Ключові цінності	3,15
	4.2. Згода	3,2
	4.3. Координація та інтеграція	2,35
Середній бал		2,9



**Рис.3. Результати анкетування за методикою Д. Денісона для
ПрАТ «ВЗП «Хміль»**

Місія та стабільність, за спостереженнями Денісона, більшою мірою впливають на фінансові показники організації. Середній показник місії та стабільності ПрАТ «ВЗП «Хміль» дорівнює 3,3 (рис. 3). У випадку, коли значення місії та послідовності потрапляють між третім та четвертим квартилями, це вказує на високий відсоток витраченої праці працівниками організації для досягнення поставленої мети. Чим вищий показник, тим ясніше співробітники розуміють місію, на яку спирається корпоративна культура досліджуваної організації. Відповіді співробітників потрапляють на 3 квартилі, що демонструє трохи підвищене значення показників місії та послідовності організації.

Стабільність (послідовність) та залученість (внутрішній фокус), які впливають на якість виконуваних працівниками обов'язків та задоволеність трудовим процесом, співробітники оцінили у 2,9 бали, що говорить про середню задоволеність своєю діяльністю співробітниками організації.

Ступінь залучення персоналу у контексті розвитку можливостей та відповідальності визначає розвиток інновацій у компанії, а також ефективність розроблення продукту. Працівники досліджуваного підприємства оцінили цей показник у 3,2 бали, що свідчить про креативність персоналу, а також реагування керівництва на мінливі бажання та потреби як клієнтів, так і власних співробітників. Все вищевказане свідчить про те, що організація переглядає свої цінності за критичних ситуацій. Отже, можна зробити висновок про те, що у компанії середній рівень розвитку корпоративної культури.

Висновки із цього дослідження і далі перспективи в цьому напрямку. Встановлено, що у науковій літературі корпоративну культуру розглядають як інструмент вирішення проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації компаній та їх працівників. Досягається такий результат за рахунок формування груп співробітників усередині компанії, які розділяють цінності бренду та спільно діють для досягнення мети.

Теоретичні узагальнення дозволили дійти висновку, що корпоративну культуру можна розглядати як ресурс, позитивний ефект від застосування якого може проявлятися через підвищення результативності функціонування компанії та формування її іміджу і ділової репутації. Формування корпоративної культури відбувається у декілька етапів (аналітична підготовка, формулювання місії та базових цінностей компанії, розробка корпоративного кодексу, налагодження внутрішніх комунікацій, створення та просування бренду компанії).

Здійснено оцінку корпоративної культури підприємства на основі застосування моделі Д. Денісона та проведення соціологічних досліджень його співробітників. Встановлено, що використання подібних підходів дозволяє отримати вичерпну інформацію про поточний стан корпоративної культури компанії та побачити недоліки при плануванні та реалізації заходів по її формуванню.

Література

1. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2017. № 2. С. 179-184.
2. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284–290.
3. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8
4. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. вип. 24-25. С. 190-193.

5. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67-70.
6. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 130-139.
7. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
8. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639–643. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с.

References

1. Bashuk, T.O. and Zholudieva, A.M. (2017), “The expediency of forming a corporate culture at the enterprise”, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 2, pp. 179-184.
2. Hrytsenko, N.V. (2017), “Features of the formation of the corporate culture of the organization”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 59, pp. 284–290.
3. Derhachova, V.V. and Fedirko, H.A. (2018), “Peculiarities of the formation of corporate culture at enterprises”, *Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI»*, vol. 15, pp. 1-8.
4. Lifintsev, D.S. (2014), “Corporate culture as a tool for forming the organization's image”, *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 24-25, pp. 190-193.
5. Mel'nyk, P. I. and Zelena, M. I. (2016), “Corporate culture as a factor of the company's success”, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 4, pp. 67- 70.

6. Ovcharenko, M.I. and Chervyakova, S.V. (2017), “Methodical support for assessing the state of corporate culture of the enterprise”, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 2, pp. 130-139.
7. Otenko, I. and Chepeliuk, M. (2018), *Korporativna kul'tura: mizhnarodnyj ta transformatsijnyj aspekty* [Corporate culture: international and transformational aspects], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
8. Teron, I. V. (2015), “Corporate culture in the mechanisms of regulation of social and labor relations”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, [Online], vol. 6, available at: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf> (Accessed 12 Feb 2023).
9. Shejn, E. (2007), *Orhanyzatsyonnaia kul'tura y lyderstvo* [Organizational culture and leadership], 3rd ed, Piter, St Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2023 р.