

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-23>

УДК 338;330.3

ВЕДЕРНИКОВ Михайло

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>

e-mail: [arh.mihael@gmail.com](mailto:arh.mihael@gmail.com)

БАЗАЛІЙСЬКА Наталія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

e-mail: [n\\_bazaliyska@ukr.net](mailto:n_bazaliyska@ukr.net)

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Леся

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

e-mail: [liberty\\_lvs@ukr.net](mailto:liberty_lvs@ukr.net)

ВОЗНЮК Руслан

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0008-2763-3701>

e-mail: [ruslan\\_voznyuk@ukr.net](mailto:ruslan_voznyuk@ukr.net)

КЛІМАС Вадим

Хмельницький національний університет

## ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті проаналізовано формування та розвиток корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі підприємства. Представлено трактування сутності поняття «корпоративна культура» у сучасному бізнес-середовищі підприємства. Визначено зміст корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі підприємства. Охарактеризовано первинні та вторинні механізми передачі корпоративної культури. Встановлено вплив корпоративної культури на управлінські процеси бізнес-середовища підприємства. Відображено вплив корпоративної культури підприємства на цільові групи (стейкхолдерів) в бізнес-середовищі. Проведено аналіз відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства. Показано взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства у сучасному бізнес-середовищі. Побудовано узагальнену схему впливу корпоративної культури на діяльність підприємства в сучасному бізнес-середовищі.*

*Ключові слова:* корпоративна культура; підприємство; бізнес-середовище; HR; механізми передачі корпоративної культури.

VEDERNIKOV Mykhailo, BAZALIYSKA Natalia,  
VOLIANSKA-SAVCHUK Lesia, VOZNIUK Ruslan, KLIMAS Vadim  
Khmelnitskyi National University

## FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF ORGANIZATIONS IN MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

*The article addresses the pressing issues of corporate culture, provides a definition of "corporate culture", and emphasises the importance of corporate culture as a key component of business management. Attention is drawn to the underestimation of the role and importance of corporate culture by domestic business. The main benefits of a strong corporate culture are highlighted. It is noted that corporate culture is related to enterprise management, which includes: type of management, organizational structure, methods of communication and decision-making, employee motivation system, personnel policy and training system. It is noted that the main values of corporate culture are people and information.*

*Corporate culture is determined by the basis of what and how the organization's activities are carried out: what are the values and beliefs that they follow the leadership, which philosophy underlies key policies, which traditions the organization adheres to, the ethical norms that are mandatory for all, and what is the moral situation. Culture thus reflects the atmosphere in the organization and the style of its work. Bearing in mind that corporate culture is just a management tool, it cannot be perfect. In order to be effective, corporate culture has always support the mission, goals and specific strategy of organization development. However, the changes in the corporate culture require a high degree of management competence. In large organizations significant changes in corporate culture usually take from 3 to 5 years. In reality, it is much more difficult to change the existing corporate culture than to create new persuasion in the newly created organization.*

*The formation and development of corporate culture in the modern business environment of the enterprise is analyzed. The interpretation of the essence of the concept of "corporate culture" in the modern business environment of the enterprise is presented. The content of corporate culture in the modern business environment of the enterprise is defined. The primary and secondary mechanisms of corporate culture transfer are characterized. The influence of corporate culture on the management processes of the enterprise's business environment has been established. The influence of the enterprise's corporate culture on target groups (stakeholders) in the business environment is reflected. An analysis of the compliance of the corporate culture with the general strategy of the enterprise was carried out. The relationship between corporate culture and the competitiveness of the enterprise in the modern business environment is shown. A generalized scheme of the influence of corporate culture on the activity of the enterprise in the modern business environment has been built.*

*The article outlines the development of a corporate culture of enterprise in terms of increased competitiveness. The*

*processes of corporate culture and its impact on enterprises in the modern world are deeply analysed.*

*Keywords: corporate culture; enterprise; business environment; HR; mechanisms of transfer of corporate culture.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

На сьогодні, корпоративна культура є невід'ємним атрибутом конкурентоспроможних компаній у сучасному бізнес-середовищі. HR підприємства як цінний ресурс дає змогу досягти значних переваг на ринку, управління ж HR на засадах формування високого рівня корпоративної культури забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства в довготерміновій перспективі.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена тим, що корпоративна культура виступає надзвичайно ефективним засобом розвитку підприємства та є однією з прогресивних складових корпоративного управління, що сприяє забезпеченню ефективного управління HR підприємства.

Перехід від лінійних моделей та відмова від адміністративних важелів щодо управління HR підприємства зумовлює нові підходи до формування гнучких та складних бізнес-моделей. 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 HR та сприяє успіху компанії в умовах ринкової економіки. Отже, проблеми та напрями щодо формування корпоративної культури є досить актуальними сьогодні.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання корпоративної культури не втрачає своєї актуальності впродовж майже 200 років. Розробленням цієї проблеми займалися П. Гарріс, М. Кубр, Дж. Морган, Т. Петерс, Р.Рюттінгер, Г. Шварц, Г. Хофстеде. У вітчизняній науці вивчення цього питання пов'язане з іменами О. Балики, В. Близнюк, О. Комарової, О. Левченка, О. Тарасової, І. Терон та ін. [1-17]. Серед українських вчених проблеми та методи формування корпоративної культури досліджуються в роботах А. Е. Воронкова, М. М. Баб'яка, Е. Н. Коренева, І. В. Мажури [1]. Корпоративну культуру підприємства як систему цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників визначено у наукових роботах Пітель Н.Я. [2]. Деяким аспектам корпоративної культури організації приділялась увага в працях А.О.Чернишова [3]. Особливості формування корпоративної культури досліджували В.М. Ячменева та Л.І. Вериковська [4].

## **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Тим не менш, аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що в даний час все таки є серед вітчизняних підприємств керівники, які не вважають за потрібне приділяти належної уваги формуванню та розвитку корпоративної культури, гадаючи, що лише старі директивні методи управління є успішними. При такому підході, керівництво надає вказівки для її розроблення лише для створення візуального привабливого образу підприємства у сучасному бізнес-середовищі. Неусвідомленість ними впливу корпоративної культури чи її окремих елементів на загальні управлінські процеси не дозволяє в повному обсязі забезпечити їм належну реалізацію бізнес-процесів. Відповідно ця частина проблеми залишається і досі невіршеною та потребує додаткових досліджень.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є систематизація теоретичних положень формування та розвитку корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі підприємства, що забезпечить стабільний економічний розвиток і підвищення його конкурентоспроможності.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

На сьогодні, корпоративна культура є одним із вагомих управлінських ресурсів, адже створює свого роду соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників в межах сучасного бізнес-середовища, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку підприємства.

Термін «корпоративна культура» вперше було використано німецьким фельдмаршалом Мольтке у XIX сторіччі для визначення відносин в офіцерському середовищі. У другій половині XX сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури підприємства. Поняття корпоративна культура охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо. В Україні до проблеми корпоративної культури в 90-ті роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту [5, с. 112].

Традиційно культура розглядається як сукупність створених людиною духовних і матеріальних продуктів, а також вираженням способів і норм соціальної підприємства і регулювання життєдіяльності суспільства. У таблиці 1 представлено основні визначення поняття «корпоративної культури» у сучасному бізнес-середовищі [6]. Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, нами запропоновано п'ять основних підходів для їх систематизації.

Таблиця 1

## Трактування сутності поняття «корпоративна культура» у сучасному бізнес-середовищі підприємства

Автори	Зміст поняття
О. Бала	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної підприємства.
Н. Барановська	Добре сформована система ключових переконань, принципів і технологій у життєдіяльності.
Н. Богданова	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому.
Е. Браун	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу підприємства і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів підприємства.
К.Голанд	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей підприємства, які відрізняють її від інших компаній.
Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.
С. Жак	Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми".
А. Співак	Система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем.
С. Шейн	Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

Функціональні визначення корпоративної культури описують функції корпоративної культури підприємства: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками підприємства, а також її соціальну роль.

Зміст корпоративної культури можна представити наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями (рисунок 1) [7].

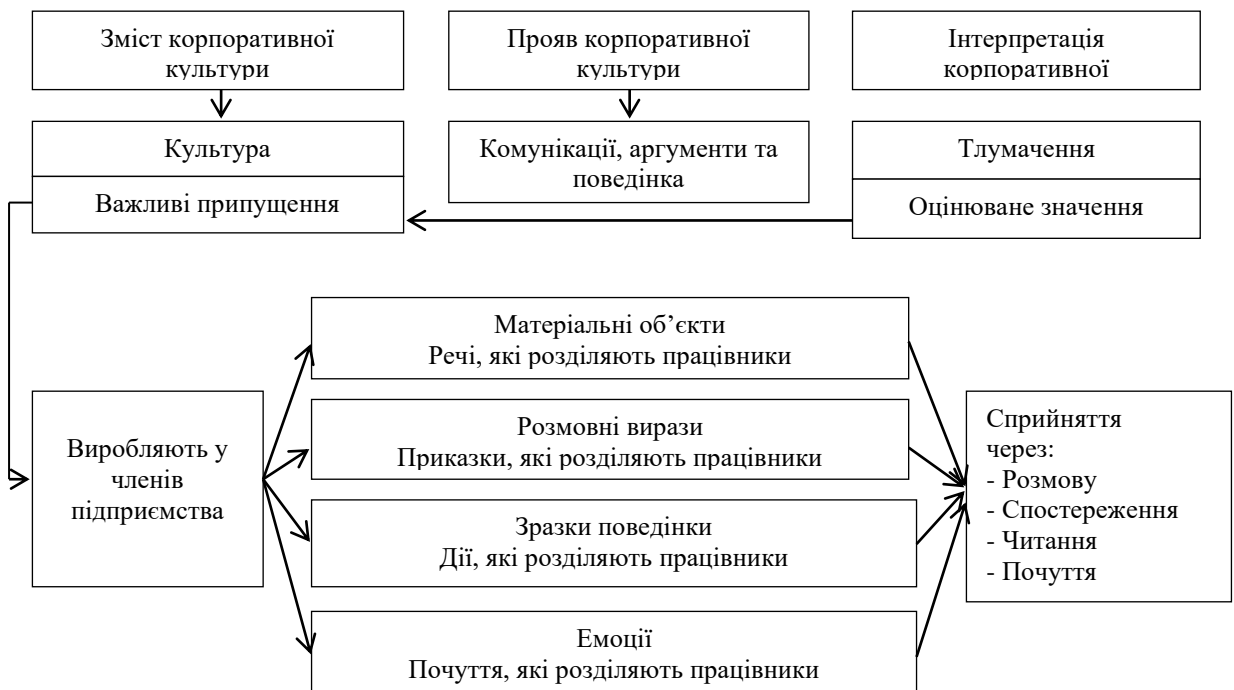


Рис. 1. Зміст корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі підприємства

Корпоративна культура має свої інструменти для її передачі, розповсюдження: первинні та вторинні. Вторинні механізми передачі корпоративної культури створюють допоміжне підґрунтя для первинних і полягають у певних елементах, речах, які непрямо розкривають корпоративну культуру (рисунок 2) [8].



Рис. 2. Первинні та вторинні механізми передачі корпоративної культури в сучасному бізнес-середовищі підприємства

Ще одним механізмом, який характеризує та передає корпоративну культуру працівникам є система і принципи діяльності. Вони закладають щоденні, щомісячні ритуали, які є на підприємстві, тим самим передаючи ці норми і правила новим працівникам.

Вплив корпоративної культури на управлінські процеси бізнес-середовища підприємства відображено на рисунку 3 [9].

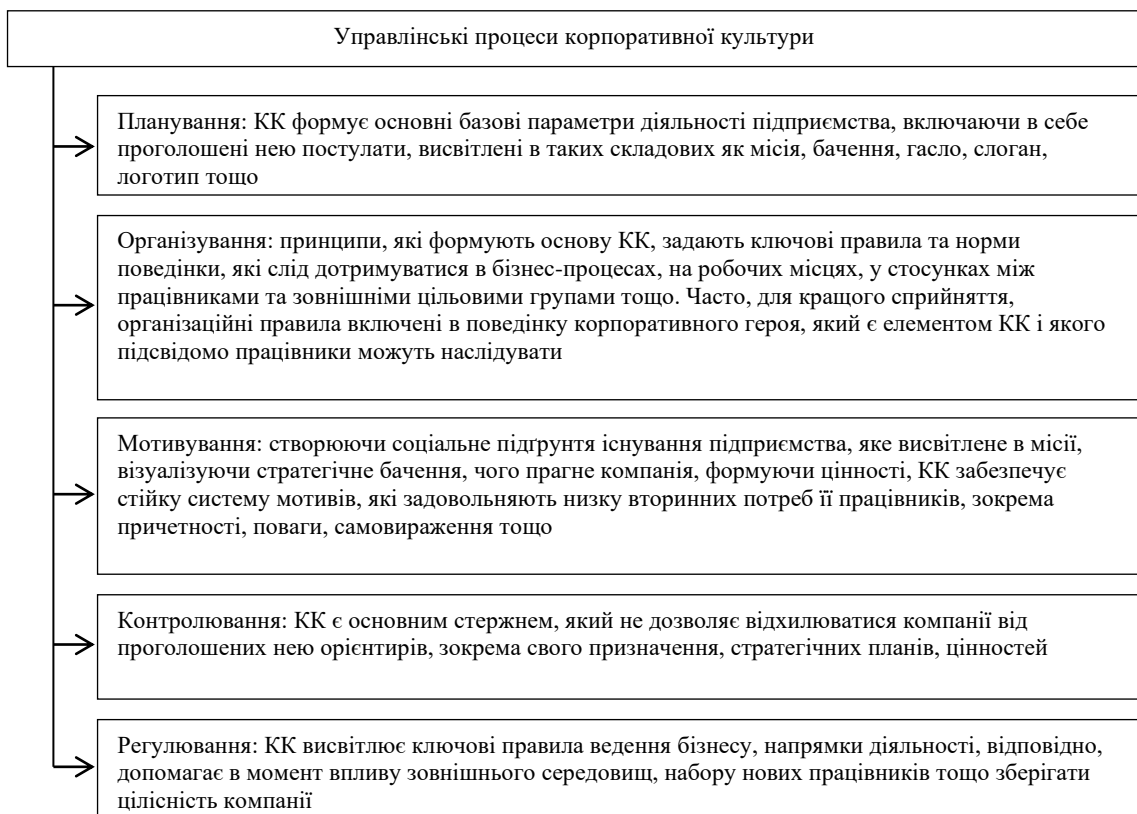


Рис. 3. Вплив корпоративної культури на управлінські процеси бізнес-середовища підприємства

Роль корпоративної культури можна розглядати і з позиції її впливу на цільові групи (стейкхолдерів), до яких належать юридичні та фізичні особи, які формують організаційне багатство компанії, або навпаки, можуть його зменшити. До них належать, в першу чергу, акціонери компаній, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи влади, конкуренти. Сама концепція стейкхолдерів була сформована ще у 70-х роках минулого століття і лише не

так давно набула практичного застосування на вітчизняних теренах бізнесу. Вплив корпоративної культури на цільові групи відображений на рисунку 4 [10, с. 76].

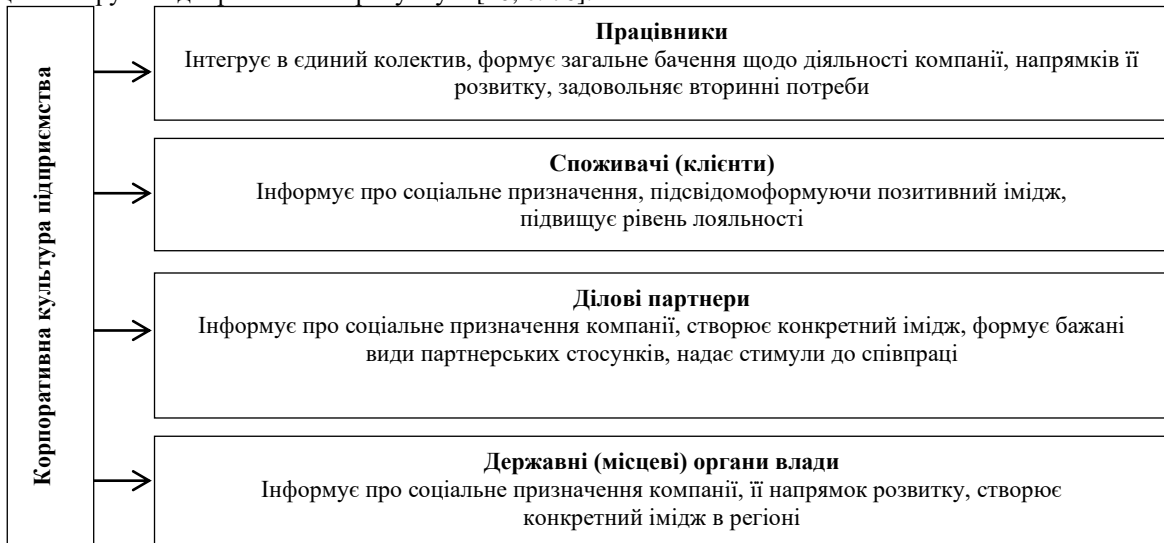


рис. 4. Вплив корпоративної культури підприємства на цільові групи (стейкхолдерів) в бізнес-середовищі

Корпоративна культура сьогодні є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства [11, с. 4]. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства. Виділимо чотири підходи аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства (рисунком 5) [12, с. 8].



Рис. 5. Відповідність корпоративної культури загальній стратегії підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Корпоративна культура, яка дозволяє мобілізувати персонал на вирішення актуальних завдань розвитку підприємства на засадах гуртування навколо спільних цінностей, можна використовувати у якості ефективного інструменту забезпечення конкурентних переваг в бізнес-середовищі (таблиця 2) [13, с. 187].

Психологічні визначення корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника. Описові визначення корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури – вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура. Історико-генетичні визначення корпоративної культури представляють автори, які включають до поняття корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні. Нормативні визначення корпоративної культури об'єднують ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників підприємства.

Таблиця 2

**Взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства**

Компоненти конкурентоспроможності підприємства	Визначення конкурентоспроможності підприємства, в якому безпосередньо інтерпретується відповідний компонент
Зростання ринкової частки	Сукупність властивостей суб'єкту, що має певну частку відповідного динамічного ринку, яка характеризує ступінь відповідності вироблюваних їм об'єктів вимогам споживачів в умовах конкуренції на вільному ринку.
Темп зростання продажів	Поточне положення підприємства на ринку (в першу чергу, займана частка ринку – обсяг продажів в порівнянні з загальними по ринку і обсягами продажів підприємств конкурентів) і тенденції його зміни.
ROA	Комплексна характеристика підприємства, яка визначається рівнем і ступенем використання своїх конкурентних переваг і можливістю адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому в будь-який момент часу прибутковність.
Підвищення якості	Здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів шляхом забезпечення більш високої якості, доступних цін. Створення зручності для покупців, споживачів.
Здатність розробляти нові продукти	Перевага підприємства своїми товарами і послугами аналогів в конкретних сегментах ринку в певний період часу і за потенціалом розробити, виробляти і продавати конкурентоспроможні товари (послуги) в майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану підприємства.
Загальна ефективність	Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
Ступінь задоволеності співробітників	Корпоративна культура підприємства є соціальним клеєм, що дозволяє мобілізувати персонал на вирішення актуальних завдань розвитку підприємства на засадах гуртування навколо спільних цінностей. Керований вплив на корпоративну культуру суттєво інтенсифікує процес накопичення конкурентної переваги.

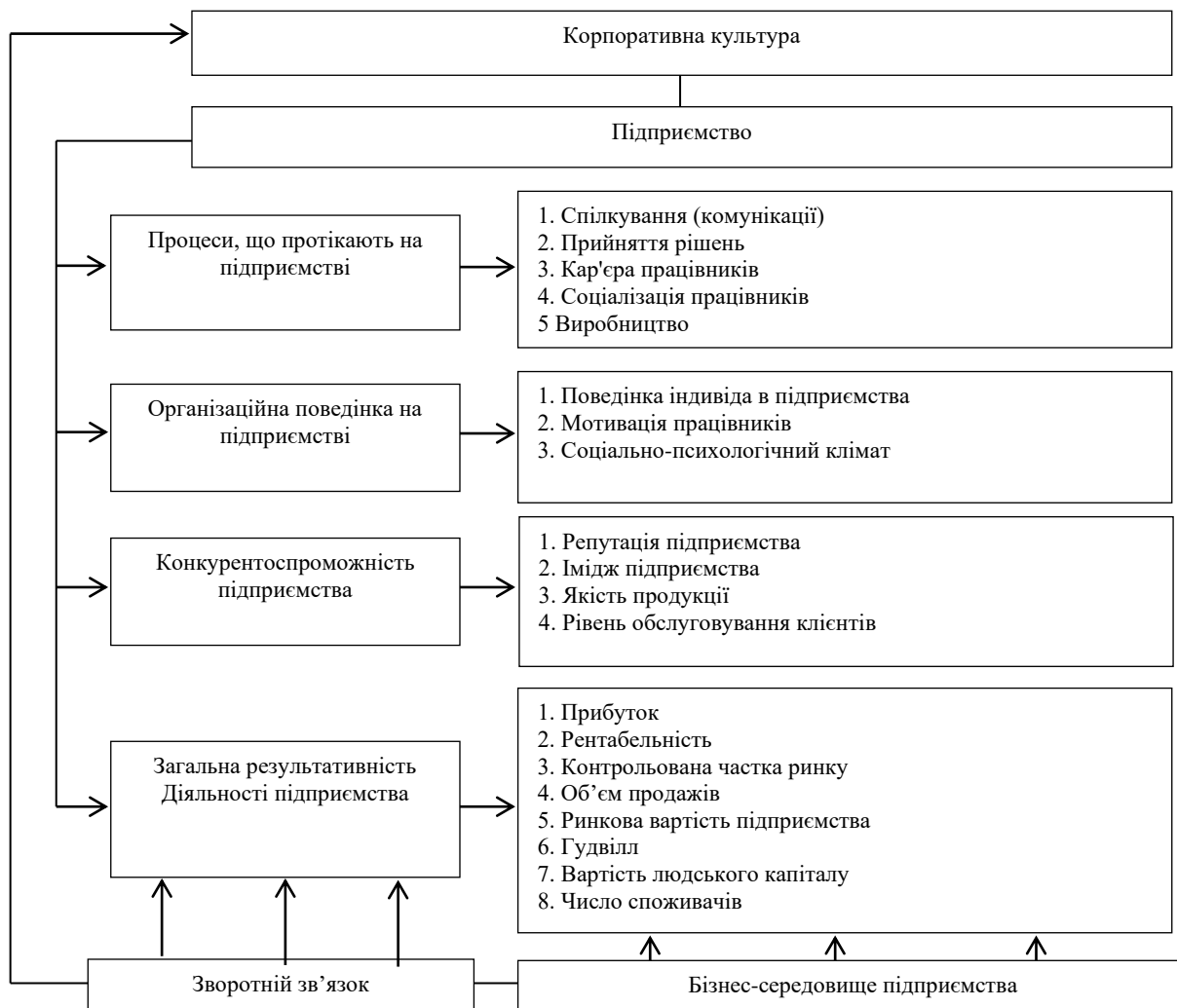


Рис. 6. Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства в сучасному бізнес-середовищі

З метою більш цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку підприємства, визначення її ролі, нами пропонується структурувати її вплив на окремі управлінські процеси, які ми розглядаємо в розрізі загальних функцій HR, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також за окремими цільовими групами. Тип паче, відомим є факт, що вплив корпоративної культури на ефективність підприємства визначається в першу чергу відповідністю її загальній стратегії розвитку у сучасному бізнес-середовищі.

Критерії рівня впливу корпоративної культури є такі ж, як при оцінюванні рівня впливу на управлінські процеси [14, с.14]. Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, що дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії (рисунком 6) [15, с. 9].

На формування корпоративної культури впливає велика кількість різних факторів, але є певні критерії, які показують, наскільки сильна корпоративна культура. До цих критеріїв належать спільні інтереси та цінності працівників, адекватність стратегії підприємства та адаптивність культури [16, с. 37].

Корпоративна культура не повинна суперечити місії та цілям підприємства, а повинна їх підтримувати. Слід пам'ятати, що на формування і розвиток корпоративної культури впливає сучасне бізнес-середовище. Нерідко можна побачити, що цінності корпоративної культури різних підприємств збігаються, оскільки вони функціонують в однакових умовах зовнішнього бізнес-середовища [17, с. 325].

Під час формування корпоративної культури на підприємстві українським керівникам потрібно не тільки запозичувати досвід у інших країн, а й брати до уваги особливості українського менталітету, суспільної свідомості та психології.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

#### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, вагоме значення корпоративної культури у розвитку та функціонуванні підприємства є незаперечним фактом. Успіх підприємства визначається ще й міцною корпоративною культурою, особливим стилем керівництва, які сприяють досягненню й збереженню провідних позицій на ринку, що вимагає подальших досліджень в даній області вітчизняними науковцями.

#### Література

1. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура: Монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
2. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації / Н. Пітель // Інформаційна економіка. – 2012. – № 6. – С. 62.
3. Чернишова А. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А. О. Чернишова // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010, вип. 17. – С.98-101.
4. Ячменева В.М. Особенности формирования корпоративной культуры в Украине / В.М. Ячменева, Л.И. Вериковская // Экономика и управление. – 2006. – № 5. – С. 49.
5. Шейко В. М. Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець XIX – початок XXI ст.): Монографія: В 2 т. / В.М. Шейко. – Х.: Основа, 2001. – Т. 1. – 520 с.
6. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Мукач, Р. Д. Бала // "Львівська політехніка" національний університет. Вісник... : збірник наук. праць. № 682. – Львів, 2010. – С. 11-15.
7. Долгальова О. В. Формування корпоративної культури підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку / Олена Вячеславівна Долгальова, Анна Олександрівна Виходцева // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2020. — Том 63. — № 2. — С. 183–192.
8. Кицак Т. Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах / Т. Г. Кицак, І. Ф. Коваленко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 171-177.
9. Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації / Х. Стамбульська, Х. С. Передало. URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)
10. Синицька О.І. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять [Електронний ресурс] / О.І. Синицька, О.О. Білецька // Економічні науки. - №5. - Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf) (дата звернення: 15.11. 2023).
11. Офіційний сайт платформи Evercar (2020), "Види і типи корпоративної культури" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення: 15.11. 2023).
12. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом / Р. Гандапас // Менеджер и менеджмент. – №9. – Київ, 2007. – С. 4–8.
13. Качан И. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И. Качан, В. Зубенко // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – № 33. – Донецк, ДонНТУ, 2008. – С. 187–191.

14. Мизелева Г. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Г. Мизелева, И. Балакина, Я. Эйдельман // Справочник по управлению персоналом. – № 3. Киев, 2004. – С. 14–32.
15. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры. / А. Сбитнев // Менеджер и менеджмент. – № 9. – 2007. – С. 9–19.
16. Филлер А. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А. Филлер // Управление персоналом-Украина. – 2009. – № 7. – С. 37–40.
17. Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська – Київ: КНЕУ, 1999. – 409 с.

### References

1. Voronkova, A. E., Babiak, M. M., Koreniev, E. N., Mazhura, I. V. (2006). Korporatsii: upravlinnia ta kultura: Monohrafiia. Drohobych: Vymir, 2006. 376.
2. Pitel, N.Ia. (2012). Korporatyvna kultura pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii. *Informatsiina ekonomika*. –2012. № 6. 62.
3. Chernyshova, A. O. (2010). Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, Volume, 17, 98-101.
4. Yachmeneva, V.M., Verykovskaia, L.Y. (2006). Osobennosti formirovaniya korporatyvnoi kultury v Ukraine. *Ekonomyka y upravleniye*. № 5. 49.
5. Sheiko, V. M. (2001). Kultura. Tsyvilizatsiia. Hlobalizatsiia (kinets KhIKh – pochatok KhKhI st.): Monohrafiia: V 2 t. Kh.: Osnova, T. 1. 520 .
6. Bala, O. I., Mukan, O. V., Bala R. D. (2010). Pryntsyipy korporatyvnoi kultury pidpriemstv: sutnist ta vydy "Lvivska politekhnika" natsionalnyi universytet. *Visnyk... : zbirnyk nauk. prats*. № 682. Lviv. 11-15.
7. Dolhalova, O. V., Vykhodtseva, A.O. (2020). Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva z metoiu zabezpechennia yoho staloho rozvytku. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. T. : TNTU, Tom 63. № 2. 183–192.
8. Kytsak, T. H., Kovalenko, I. F. (2014). Innovatsiini napriamy rozvytku korporatyvnoi kultury na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. № 1. 171-177.
9. Stambulska, Kh., Peredal, Kh. S. (2022). Korporatyvna kultura: sutnist, typy ta rol u rozvytku orhanizatsii / URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf).
10. Synytska, O.I., Biletska, O.O. (2011). Orhanizatsiina chy korporatyvna kultura: teoretychni pidkhody do tlumachennia poniat [Elektronnyi resurs]. *Ekonomichni nauky*. №5. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf).
11. Ofitsiinyi sait platformy Evercar (2020), “Vydy i typy korporatyvnoi kultury” [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/>.
12. Handapas, R. (2007). Korporatyvnaia kultura. Ohnem y mehom. *Menedzher y menedzhment*. №9. Kyiv, 2. 4–8.
13. Kachan, Y., Zubenko, V. (2008). Metodyky dyahnostyky orhanyzatsyonnoi kultury predpriiatia. *Nauchnye trudy DonNTU: Seryia: ekonomycheskaia*. № 33. Donetsk, DonNTU, 187–191.
14. Myzeleva, H., Balakyna, Y., Eidelman, Ya. (2004). Korporatyvnaia kultura: vzghliad yznutry. *Spravochnyk po upravleniyu personalom*. № 3. Kyev, 14–32.
15. Sbytnev, A. (2007). Struktura y motyvy formirovaniya korporatyvnoi kultury. *Menedzher y menedzhment*. № 9. 9–19.
16. Fyller, A. (2009). Dyahnostyky orhanyzatsyonnoi kultury: «to, chtu mozhno yzmeryt, mozhno yzmenyt». *Upravleniye personalom-Ukrayna*. № 7. 37–40.
17. Shershnova, Z.E, Oborska, S.V. (1999). Stratehichne upravlinnia. Kyiv: KNEU, 409 .