



УДК 005.32

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-117-129](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129)

Козлова Інна Миколаївна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, пр. Науки, 9-а, м. Харків, 61166, <https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У статті досліджено феномен корпоративної культури та визначено вплив корпоративної культури на управління організацією. Проаналізовано основні підходи до трактування поняття «управління корпоративною культурою» в контексті сучасних викликів. Корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний фактор, який забезпечує орієнтацію команди на єдність для ефективного вирішення спільних завдань і досягнення поставлених цілей у бізнес-структурах. Одним із найважливіших для підприємства чинником є корпоративна культура: в процесі бізнесу підприємець має справу з ресурсами, машинами, продуктами, документами, а також із закупівельними, виробничими, збутовими процесами. Він постійно спілкується з людьми як керівник, як менеджер, погоджується з фахівцями, веде переговори з партнерами, формує контакти з трудовим колективом. Від того, як буде налагоджений механізм людських відносин у внутрішньому та зовнішньому середовищі, буде залежати репутація та авторитет підприємця, його успіх на товарному ринку та серед ділових осіб. Для сучасних підприємств корпоративна культура є найсильнішим мотиваційним чинником. А мотив, у свою чергу, є чинником, що веде до перетворення програми діяльності в активну діяльність, та дозволяє працівнику співвідносити конкретні ситуації із системою цінностей, якими він керується у своїй поведінці. Розроблено систему управління корпоративною культурою підприємства як важливого інструмента ефективного менеджменту. Акцентовано увагу на основних напрямках діяльності підприємства у сфері стратегічного управління персоналом у сучасних умовах розвитку. Зроблено висновок, що цільові та ціннісні пріоритети організації визначаються сутністю її корпоративної культури, а сама корпоративна культура є опорою для лідерства бізнес-структур в управлінні колективом, яка має забезпечити спрямованість вектор співробітників.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративний менеджмент, організація, управління корпоративною культурою, управління персоналом





Kozlova Inna Mykolaivna Candidate of economic sciences, associate professor, of the Department of management, logistics and innovation, Kharkiv National University of Economics named Semena Kuznetsia, Nauky Ave., 9-A, Kharkiv, 61166, <https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

CORPORATE CULTURE MANAGEMENT: CONCEPTUALIZATION OF THE CONCEPT IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article explores the phenomenon of corporate culture and determines the impact of corporate culture on the management of the organization. The main approaches to the interpretation of the concept of "corporate culture management" in the context of modern challenges are analyzed. Corporate culture is considered as a powerful strategic factor that ensures the team's focus on unity to effectively solve common problems and achieve goals in business structures. One of the most important factors for an enterprise is its corporate culture: in the course of business, an entrepreneur deals with resources, machines, products, documents, as well as procurement, production, and sales processes. He or she constantly communicates with people as a leader, as a manager, consults with specialists, negotiates with partners, and forms contacts with the workforce. The reputation and credibility of an entrepreneur, his success in the commodity market and among business people will depend on how the mechanism of human relations in the internal and external environment is established. For modern enterprises, corporate culture is the strongest motivational factor. A motive, in turn, is a factor that leads to the transformation of an activity program into an active activity and allows an employee to correlate specific situations with the system of values that guide his or her behavior. The system of corporate culture management of an enterprise as an important tool for effective management is developed. Attention is focused on the main directions of enterprise activity in the field of strategic personnel management in the current conditions of development. It is concluded that the target and value priorities of an organization are determined by the essence of its corporate culture, and the corporate culture itself is a support for the leadership of business structures in managing the team, which should provide a directional vector for employees.

Keywords: corporate culture, corporate management, organization, corporate culture management, personnel management

Постановка проблеми. В сучасній концепції управління підприємством корпоративна культура виступає дієвим інструментом ефективного менеджменту, адже дозволяє досягти ефективних результатів діяльності підприємства за рахунок зближення інтересів керівництва та персоналу. Реалії розвитку сучасного підприємства вимагають удосконалення інструментів управління корпоративною культурою як складової управління виробництвом



і бізнес-процесами в цілому. Отже, значущість проблеми управління корпоративною культурою в сучасних умовах визначає актуальність та обґрунтованість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження корпоративної культури внесли такі зарубіжні вчені, як У. Кемерон, Р. Квін, Ю. Кунді, Г. Хаєт, Е. Шейн та ін., які проводили багатоаспектний аналіз факторів, що впливають на стосунки в колективі співробітників, і навели різні типології корпоративної культури. Серед вітчизняних науковців особливу увагу даній темі приділяли: О. Білорус, В. Вергун, О. Гаврилюк, О. Зернецька, С. Ковалевський, Т. Лепейко, Т. Чернишова, В. Юрченко та ін. Проте питання формування та сутності корпоративної культури ще недостатньо вивчені. Причиною цього є суб'єктивність, яка виникає при розгляді та порівнянні корпоративних культур у сучасних міжнародних бізнес-структурах. Водночас саме в цей час вивчення корпоративної культури є вкрай необхідним, оскільки традиційні методи управління вже не відповідають сучасним умовам ведення міжнародного бізнесу.

Мета статті – дослідження основних наукових підходів до визначення феномену корпоративної культури та управління корпоративною культурою в контексті сучасних викликів, визначення впливу корпоративної культури на управління організацією.

Виклад основного матеріалу. Поняття «корпоративна культура» вперше було вжито в XIX столітті. У військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке так визначав відносини в офіцерському середовищі [1]. З розвитком виробничих відносин вдосконалювався і науковий менеджмент. Вже наприкінці XIX ст. представники школи людських відносин менеджменту почали вивчати вплив людських взаємин всередині організації.

Дослідженню впливу організаційної поведінки на діяльність підприємства сприяв відомий Хоторнський експеримент, який проводився на початку 30-х років XX століття в Чиказькій компанії «Western Electric» групою американських учених на чолі з Е. Мейо. Метою роботи було вивчення діяльності організації в культурологічному аспекті. Висновки Е. Мейо щодо необхідності осмислення життя індивіда в компанії, розвитку почуття групової приналежності на основі спільних цінностей стали своєрідним поштовхом для подальших спроб вивчення потреб і поведінки співробітників з точки зору культури їх організації [2]. У своїх працях вчений вказував на вдосконалення соціальної організації підприємства, яка поширюється на етичні норми та психологію працівників. Адже якщо раніше передбачалося наукове обґрунтування оптимального використання машин і механізмів, а люди були на другому плані, то тепер всебічно вивчалися чинники управління працею людей, моральні та соціальні чинники, групові стосунки людей, їхні потреби, цілісність праці тощо.





На початку ХХ ст. засновник школи адміністративного (класичного) управління А. Файоль у своїй найбільш відомій праці «Загальне і промислове управління» серед основних принципів управління виокремлює принцип корпоративного духу [3]. Єдності команди менеджерів і згуртованості колективу підприємства А. Файоль надавав великого значення, оскільки саме ці якості, за його думкою, забезпечують досягнення цілей.

У світі бізнесу ідея етичних правил поведінки співробітників організації виникла в 1930-х роках в Японії, поєднавши самурайську етику і сучасні технології виробництва. Це було викликано гострою необхідністю підвищення ефективності виробництва, оскільки всі технологічні ресурси було вже вичерпано. Трохи пізніше американці запозичили і розвинули положення про корпоративну культуру, і сьогодні її основу становить синтез двох принципів: західного, орієнтованого на крайній індивідуалізм і особисту вигоду, і східного, в якому найвища цінність особистості полягає в необмеженому злитті з суспільством [4]. У другій половині ХХ століття почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення корпоративної культури підприємства. Саме поняття «корпоративна культура» вже охоплювало явища духовного та матеріального життя колективу, а саме: його домінуючі моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо.

Сучасна наукова література містить велику кількість визначень корпоративної культури. Як і багато інших понять, цей термін не має єдиного тлумачення, але найбільш повне з них належить американському психологу Е. Шейну. Він характеризує це як «набір базових принципів, самостійно сформованих, засвоєних або розвинених певною групою, коли вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції – які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними і, отже, передати новим учасникам ролі правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» [5].

Взагалі умовно можна виділити наступні етапи розвитку концепції корпоративної культури:

I етап (до 1970 р.) – поняття організаційної культури не вводилося, але прямо згадувалося (М. Шеріф, К. Левін, К. Аргіріс, Д. Макгрегор).

II етап (1970 – 1980 рр.) – використовувалося поняття «культура» стосовно організації, було продемонстровано, як терміни антропології можуть бути застосовані в організаційному аналізі (П. Тернер, А. Петігрю, К. Герц).

III стадія (з 1980-х років) – концепція корпоративної культури міцно завоювала одне з провідних місць в літературі з теорії організації. (Е. Шейн, Т. Діл і А. Кеннеді, Л. Смірчич, Дж. Мартін та ін.).

На пострадянському просторі поняття корпоративної культури почало розвиватися приблизно з 1992 р., коли з'явилися дисертації, монографії, статті та ін., присвячені даній проблематиці (В. Співак, В. Щербина, Ю. Красовський, А. Наумов, А. Кравченко).



Як зазначалось, питання корпоративної культури більш ретельно досліджували на Заході. У більшості країн пострадянського простору тривалий час не було ринку праці, система не передбачала розвитку та вдосконалення організацій а культура всіх організацій була уніфікована. До кінця 1980-х рр. соціально-технічний лад був ідеологічно жорстко детермінованим. Поняття корпоративної культури історично виникло саме в капіталістичних країнах Заходу, де теорія насамперед прагне прояснити суб'єктам корпоративного управління способи їх власної поведінки. Проте навіть у працях зарубіжних дослідників при великій кількості теоретичних публікацій, на жаль, відносно мало емпіричних досліджень.

Тому тривалий час питання корпоративної культури в соціальній роботі не розглядалося в цілому, а аналізувалися лише окремі її аспекти. Подальші дослідження в цій галузі показали, що політика всіх успішних інституцій обов'язково включає ідею корпоративної культури як запоруки успіху організації.

При вивченні та вдосконаленні соціально-економічної системи в державі в цілому часто враховуються економічні чинники та методи управління. Тобто не враховується той факт, що суб'єктом господарювання є особа, на трудову поведінку та ефективність якої істотно впливає фактор культури. В умовах сучасної економічної ситуації, яка характеризується фінансово-економічною нестабільністю, необхідною умовою є використання певного механізму, який би забезпечував підтримку діяльності підприємств. Таку роль може виконати застосування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатогранне тлумачення, різні визначення, які, на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру.

При вивченні феномену корпоративної культури можна виділити наступні підходи (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення корпоративної культури

Назва підходу	Суть підходу	Автор(и)
Прагматичний	Розглядає корпоративну культуру як атрибут організації та аспект, яким можна керувати. Вона також має два напрямки: роботи, в яких дослідники будують модель ідеальних цінностей, і роботи, в яких підтверджується необхідність побудови моделі унікальних цінностей, притаманних лише конкретній організації.	М. Альвессон, Е. Шейн, Т. Петерс, Ю. Красовський, Е. Кузнецова, М. Павлова та ін.





Феноменологічний	У його рамках корпоративна культура розглядається як сутність організації, яка важко піддається комплексним змінам.	М. Луїс, Г. Морган, А. Петігрю, І. Катерний, С. Щербина та ін.
Націоналістичний	Праці вчених, що займаються проблемами національної та змішаної культури бізнесу, в яких, по-перше, проведено аналіз національних складових корпоративної культури та їх впливу на організаційні моделі, а по-друге, концепція теорії крос-культурного менеджменту.	Х. Хофстеде, М. Бонд, Д. Велш, Н. Зарубіна, В. Кочеткова, А. Наумов та ін.
Мотиваційний	Спрямований на формування тривалої системи мотивації працівників, задоволення широкого кола потреб, реалізованих у сфері професійної діяльності, зокрема, потреби у визнанні, спілкуванні, самоствердженні, самореалізації, досягненнях, стабільності, творчості тощо.	О. Гаврилук
Внутрішньо-організаційний	Характеризується розробка місії, філософії, цілей корпорації, які співвідносяться із соціально значущими аспектами її життєдіяльності, визначають стратегічні перспективи та спрямованість корпоративної культури на задоволення соціальних інтересів і потреб (споживачів, клієнтів, покупців тощо), а також впровадження певної моделі кадрової політики, оцінки, навчання, винагороди персоналу.	О. Білорус, О. Зернецька
Когнітивний	Орієнтований на створення необхідних умов для постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації, ініціативи, посилення цінностей інноваційних підходів до управління персоналом.	В. Вергун
Символічний	Втілений в комплексі символів, дій, подій, традиції, обрядів, а також відображається в конкретних подіях, які формують історію корпорації, її легенди, міфи, героїв.	Ю. Мацейко

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7]

Аналіз представлених підходів дає підстави запропонувати власне визначення корпоративної культури як цінностей, переконань, норм поведінки, правил спілкування, яких необхідно дотримуватись для ефективного вирішення поставлених завдань шляхом злагоджених дій та спілкування між усіма учасниками команди.

Необхідно зазначити, що не існує підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної



культури. Для дослідження корпоративної культури С. В. Ковалевський пропонує застосовувати дві групи методів [8]:

- 1) ідіографічний (від грец. *idies* – власний);
- 2) номотетичний (від грец. *nomothetische* – законодавче мистецтво).

Ці групи методів визначено в працях М. Вебера, Віндельбанда, Ріккєрта, Р. Штаммлера. Перша група охоплює методи історії та теорії культури, філософії, етики, мистецтвознавства і пов'язана з «ремнісцентним входженням у культуру», проникненням у внутрішню сутність її явищ і цінностей, відображає слабо фрагментарний потік культурного досвіду. Друга група – методи соціології, економіки, політології і спрямована на принципи природничо-наукового аналізу.

Економічний аналіз стану і рівня розвитку корпоративної культури проводять на основі широкого арсеналу статистичних методів. Для аналізу факторів, які впливають на формування корпоративної культури та її ефективності здебільшого використовують різноманітні економіко-математичні методи й моделі.

Важливим фактором розуміння корпоративної культури та основними засадами розвитку корпоративної культури є також розгляд її принципів. Вони залежать від виду діяльності організації, національних пріоритетів, особливостей і стилю управління. Впровадження на підприємстві принципів корпоративної культури суттєво впливає на психологічну атмосферу в колективі, ефективність управлінських рішень, розробку стратегії підприємства і, як наслідок, рівень результативності діяльності підприємства, його прибутковості. Принципи корпоративної культури розробляються кожною компанією самостійно, але всі вони поділяються на такі види, які подано в табл. 2.

Таблиця 2

Принципи розвитку корпоративної культури

Принцип	Суть принципу
Соціально-економічний та інтелектуальний розвиток	Зосередження на соціальному та інтелектуальному розвитку співробітників, а також на забезпеченні економічного процвітання.
Комплексність і системність	Процес формування та розвитку корпоративної культури здійснюється з урахуванням усіх працівників, явищ, елементів і процесів, які існують на підприємстві.
Вимірність і корисність	У процесі виконання своїх функцій корпоративна культура повинна приносити користь як працівникам, так і підприємству.
Відкритість і постійне вдосконалення	Орієнтація на забезпечення постійного розвитку та вдосконалення.



Координація	Забезпечення порядку роботи підприємства та координація поведінки людей на підприємстві.
Обов'язковий	Передбачає, що норми і правила корпоративної культури є обов'язковими для всіх працівників підприємства, а тому керівники підприємства повинні контролювати їх дотримання.
Вільне самовираження	Формування корпоративної культури має бути ненав'язливим і здійснюватися в залежності від виду діяльності, якою займається підприємство.
Узгодженість і сумісність цілей	Відповідність цілям і стратегії розвитку підприємства.
Визначення	Передбачає, що керівники повинні чітко визначити вимоги та цілі, яких вони хочуть досягти при формуванні корпоративної культури.
Особистісно-орієнтований менеджмент	Формування корпоративної культури має бути спрямоване на особистісно-орієнтоване управління.

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10]

Феномен корпоративної культури полягає в здатності відрізнити одну організацію від іншої і визначає її успішність і стійке положення на ринку. Атмосфера і соціальний клімат організації, її філософія, домінуюча система цінностей і стереотипи поведінки, норми і правила, прийняті співробітниками і безпосередньо формують їх поведінку, є елементами, які входять в культуру організації. Носіями культури в організації є люди, які в ній працюють, тому співробітники також є складовою корпоративної культури, яка допомагає їм діяти свідомо і цілеспрямовано. Тому між характером і ефективністю корпоративної культури та діяльністю служб управління персоналом існує тісний взаємозв'язок.

Важливою складовою розвитку підприємства є формування ефективної корпоративної культури і, відповідно, ефективної системи управління нею. Власне, управлінська складова є запорукою реалізації самої культури, стрижнем процесу управління та його взаємодій з усіма сферами та суб'єктами суспільно-політичних відносин.

Термін «управління» – це поняття, що включає дії всіх осіб, які приймають рішення, що виконують процеси планування, оцінки, реалізації та контролю. Теорія управління як наука (на відміну від визначення) виникла наприкінці минулого століття і з того часу зазнала значних змін. У західній літературі для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття «економічна ефективність» і «соціальна (особиста) ефективність». При цьому під економічною ефективністю у сфері управління персоналом розуміють досягнення цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості та адаптації до мінливого середовища з мінімальними витратами на персонал; соціальна ефективність – як задоволення інтересів і потреб працівників (оплата праці, її зміст, можливість особистої самореалізації, задоволення від спілкування з товаришами тощо).



Концепція економічної ефективності орієнтована на комерційні організації, що працюють в умовах ринку та конкуренції. Проте важливим об'єктом управління персоналом є некомерційні, в тому числі державні, організації, які не ставлять завдання отримання максимального прибутку і виживання в конкурентній боротьбі. Загальне поняття економічної ефективності може бути застосоване до них лише зі значними поправками, та й то не завжди.

Отже, управління персоналом, з урахуванням розглянутих категорій, що характеризує його, можна визначити як діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації та якості в цілому, їх мотивації та використання в цілях бізнесу (передусім економічна), а також соціальна ефективність.

В умовах сучасного суспільного розвитку, який характеризується формуванням інноваційних механізмів, що зумовлюють появу відповідних соціальних регуляторів, посилюється процес інституціоналізації нового рівня взаємодії підприємства та суспільства, ускладнення та диференціації соціальної зв'язків, розвиток громадянських ініціатив, що підтверджує зростання громадянськості суспільства, посилення його суб'єктності та впливу на процеси розвитку та впровадження сучасної культури та управління. Тому в умовах сучасних соціально-політичних викликів актуальними є питання щодо концептуалізації та визначення поняття «управління корпоративною культурою»

Концептуальність і нова якість сучасної системи менеджменту вирізняється тим, що процеси, які відбуваються в управлінських відносинах, характеризуються новим управлінським інструментарієм регулятивного впливу, який формується в результаті спільної взаємодії та компромісу учасників, зацікавлених у спільних групових рішеннях.

Абсолютно справедливо вважати, що сучасні зміни в управлінських взаємодіях, загалом у відносинах між підприємством і працівниками створили нову методологічну та аксіологічну базу в аспекті формування нового напрямку знань – менеджменту корпоративної культури як процесу становлення та розвитку корпоративної системи управління, в основі якого – набуття нових якісних ознак у реалізації цілепокладання функцій, оптимальний період у досягненні визначених стратегій організації, успішна реалізація модернізаційних реформ, якісного оновлення та ефективності сучасних центрів відповідальності.

У цьому контексті надзвичайно посилюється роль корпоративного менеджменту як функції регулювання нового типу управлінських суспільних відносин.

На нашу думку, формування системи управління корпоративною культурою має здійснюватися через процес формування нових механізмів з





подальшим розширенням їх функцій на всіх рівнях управлінської вертикалі, що особливо актуально в сучасних умовах посилення процесів децентралізації в Україні. Підкреслимо, що в останні десятиліття соціокультурні чинники, насамперед морально-духовні, справляють надзвичайний вплив на формування процесів управління на підприємстві, відбувається швидке формування соціальних рухів, суспільної ментальності, спрямованих на їх відображення та закріплення в корпоративній культурі, яка, власне, і пояснює формування соціальних потреб громадян, залучених до процесу розробки та реалізації корпоративної політики.

Ефективне управління підприємством вимагає високого рівня культури менеджера: кмітливості, самовладання, витримка, врівноваженість, стриманість, відповідальність, обов'язок, турбота про загальні інтереси, скромність, вміння слухати, уважність, чуйність, людяність тощо [8].

Також слід зазначити, що у сучасних кризових умовах та мінливості зовнішнього середовища корпоративна культура набула суттєвих змін – на перше місце для співробітників вийшли такі цінності, як: безпека, підтримка та можливість постійної комунікації. Тому ті українські компанії, що займаються формуванням та розвитком корпоративної культури, стали зосереджувати свою увагу на процесі командотворення (постійні робочі та позаробочі зідзвони в Zoom, створення формальних та неформальних робочих чатів у Telegram, оптимальний розподіл ролей та процесів у команді за допомогою таких додатків, як, наприклад, Trello та Notion та ін.) [11]. Не менш важливим є також той факт, що сьогодні менеджери компаній вводять на підприємствах практику можливості отримання професійної психологічної допомоги працівникам, які цього потребують.

Роль корпоративної культури сучасного підприємства в механізмі функціонування економіки є надзвичайно важливою і має відобразитися в таких аспектах, як [8; 11; 12]:

формування стабільного та незмінного робочого колективу;
якісне та безпосереднє забезпечення внутрішньої діяльності підприємства;
якісний і безпосередній супровід зовнішньої діяльності підприємства;
встановлення оптимальних зв'язків із зовнішнім середовищем та сприяння стабільній та ефективній роботі працівників на партнерських засадах всередині організації;

якість досвіду та необхідні поради, які засновані на оцінці ефективності застосування рекомендацій у діяльності підприємства;

розвиток інноваційного мислення з урахуванням специфіки діяльності організації.

Із огляду на вищезазначене можна сформулювати систему управління корпоративною культурою з метою прийняття ефективних управлінських рішень щодо вдосконалення роботи компанії з персоналом та підвищення її



прибутковості. Інформаційною базою дослідження стали дані аналітичних публікацій та експертні оцінки фахівців різних сфер діяльності. Пропонується власне бачення схеми формування системи управління корпоративною культурою на підприємстві (рис. 1).



Рис. 1. Система управління корпоративною культурою підприємства
Джерело: розробка автора

Рекомендації та заходи щодо управління корпоративною культурою дозволять якщо не досягти ідеального рівня корпоративної культури, то хоча б наблизитися до покращення показників особистісного зростання, функціонування підприємства та зниження соціальної напруги в колективі, тобто компанія буде здійснювати свою діяльність ще ефективніше, зберігаючи баланс у корпоративній культурі.

Висновки. Управління корпоративною культурою є важливим інструментом у діяльності компанії. Тому для підтримки стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності керівники повинні своєчасно формувати та вдосконалювати корпоративну культуру. Вона має



стати центром уваги керівників, оскільки дозволяє досягти ефективних результатів діяльності підприємства за рахунок зближення інтересів керівництва та персоналу. Створення високого рівня корпоративної культури дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Література:

1. Семененко В.М. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування / В.М. Семененко, О.А. Пишненко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3–4 (4–5). – С.73–77.
2. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456с.
3. Менеджмент. Навчальний посібник / Потьомкін С.К., Козлова І.М., Яндола К.О. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 286 с.
4. Олексенко Я. А. Наукові концепти становлення корпоративної культури в історії економічної думки / Я. А. Олексенко // Науковий погляд : економіка та управління. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. – № 3 (61). - С. 63-70.
5. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації.: КНТ, 2007. 476 с.
6. Білорус О.Г. та ін. Глобальна корпоративна система: [монографія]. Кер. авт. кол. і наук. ред.: О. Г. Білорус. –К.: КНЕУ. – 2011. – 408 с
7. Мацокін А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири // Журнал «Держслужбовець». – 2018. – №11. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>.
8. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах / І.Г. Химич // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. – 2015. – № 31. – С. 105–116.
9. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н. Ю. Фіщук, І. В. Ломачинська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – №1 (56). – Том 4. – С. 81–85.
10. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації / О. П. Дяків // Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. – Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – Київ : КНЕУ, 2010. – Т.3. – С. 94-100.
11. Козлова І.М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах / І. М. Козлова, М. Ю. Орло // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. - С. 336-339.
12. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. // Вимірвальна техніка та метрологія. – 2017. – №78. – С. 118-123.

References:

1. Semenenko, V.M., & Pyshnenko, O.A. (2012) Korporatyvna kultura yak element upravlinnia pidpryemstvom i yii formuvannia [Corporate culture as an element of the management of the company and its formation] *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal - Economy: realities of time. Scientific journal*, 3–4 (4–5), 73–77 [in Ukrainian].
2. Pylypenko A.A., Pylypenko S.M., & Otenko I.P. (2005). *Menedzhment [Management]*. Kharkiv: VD "INZHEK" [in Ukrainian].



3. Potemkin, S.K., Kozlova, I.M., & Yandola, K.O. (2009). *Menedzhment [Management]*. Kharkiv: Ed. HNEU [in Ukrainian].
4. Oleksenko, Ya.A. (2018). Naukovi kontsepty stanovlennia korporativnoi kultury v istorii ekonomichnoi dumky [Scientific concepts of corporate culture formation in the history of economic thought] *Naukovyi pohliad : ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 3 (61), 63-70 [in Ukrainian].
5. Slynkov V. N. (2017) *Personal ta uogo menedzhment [Personnel and its management: practical recommendations]*. Kyiv : KNT [in Ukrainian].
6. Bilorus, O. G., Zernetska, O. V., Vergun, V. A., Havryliuk, O. V., & Maceiko, Y. M. (2011) *Globalna korporativna kultura: monografia [Global corporate system: monograph]*. Kyiv: Kyiv National Economic University named after V. Hetman [in Ukrainian].
7. Matsokin, A. (2018). Korporativna kultura & derzhavna sluzhba. Cinnisni oriyentiri [Corporate culture & civil service. Values]. *Zhurnal «Derzhsluzhbovets» – Magazine "Civil Servant"*, 11. Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html> [in Ukrainian].
8. Khymych, I. (2015). Formuvannia korporativnoi kultury pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Formation of corporate culture of the enterprise in modern economic conditions]. *Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system – Modern socio-economic problems of the theory and practice of the development of economic systems*, 31, 105–116. [in Ukrainian].
9. Fishchuk, N.Yu. (2012). Korporativna kultura organizaciyi: sutnist, vidi, principy ta vplyv na rozvitok organizaciyi [Corporate culture of the organization: essence, types, principles and influence on the development of the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriya: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of VNAU. Series: Economic Sciences*, 1(56), 81–85 [in Ukrainian].
10. Dyakiv ,O.P. (2010). Osnovni skladovi formuvannya korporativnoi kulturi v organizaciyi [The main components of the formation of corporate culture in the organization]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky: zbirnyk naukovykh prats. – Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka Formation of market economy: collection of scientific works. Social and labor relations: theory and practice*, 3, 94-100 [in Ukrainian].
11. Kozlova, I., & Orlo, M. (2022). Korporativna kultura yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom v kryzovykh umovakh [Corporate culture as an effective personnel management tool in crisis conditions]. *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky: materialy XVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Competitiveness and innovation: problems of science and practice: materials of the XVII International Scientific and Practical Internet Conference*. (pp. 336-339. Kharkiv: Kharkiv: FOP Liburkina L. M. [in Ukrainian].
12. Sidorko, I. (2017). Formuvannya pozitivnoi korporativnoi kulturi organizaciyi [Formation of a positive corporate culture of the organization]. *Vymiriuvalna tekhnika ta metrolohiia – Measuring equipment and metrology*, 78, 118-123 [in Ukrainian].

