

УДК 656.2.001.47.

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.184-190>**Зелінська А.М.**

кандидат економічних наук
Поліський національний університет
Zelinska Antonina
PhD in Economic Sc.
Polissia National University
<https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

Лавриненко С.О.

кандидат економічних наук
Поліський національний університет
Lavrynenko Svitlana
PhD in Economic Sc.
Polissia National University
<https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

Тарасович Л.В.

кандидат економічних наук
Поліський національний університет
Tarasovych Liudmyla
PhD in Economic Sc.
Polissia National University
<https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

ЗНАЧЕННЯ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ HR-СТРАТЕГІЙ

У статті досліджено роль корпоративної культури у формуванні HR-стратегій сучасних підприємств у контексті глобалізації, цифровізації та змін у бізнес-середовищі. Підкреслено, що корпоративна культура є важливим інструментом стратегічного HR-менеджменту, оскільки впливає на мотивацію персоналу, рівень його лояльності, згуртованості та адаптацію до нових викликів. Зазначено, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню інноваційної активності працівників, гармонізації соціально-трудова відносин та зміцненню конкурентоспроможності компанії.

На основі проведеного соціологічного дослідження розроблено підхід до оцінювання корпоративної культури, що включає два блоки: оцінка поточного стану та моделювання бажаного стану з метою її інтеграції у стратегічне управління.

Запропоновано індикатори оцінки ціннісних орієнтирів, серед яких прозорість комунікацій, адаптація нових співробітників, орієнтація на інновації та розвиток. Висновки статті підтверджують, що впровадження корпоративних цінностей у HR-менеджмент забезпечує довгостроковий розвиток, згуртованість колективу та підвищення ефективності управління.

Ключові слова: корпоративна культура, HR-стратегії, управління персоналом, ціннісні орієнтири, соціально-трудова відносини, мотивація.

THE SIGNIFICANCE OF VALUE ORIENTATIONS OF CORPORATE CULTURE IN SHAPING HR STRATEGIES

The article delves into the significance of corporate culture as a foundational element in developing HR strategies for contemporary enterprises. The study highlights the increasing relevance of corporate culture in the context of globalization, technological advancement, and shifting employee expectations, emphasizing its role in fostering sustainable growth and competitive advantage. This research aims to create a robust framework for integrating corporate values into HR management practices to enhance organizational efficiency and employee satisfaction.

The methodology employed in this study includes a combination of quantitative and qualitative research methods. Employee surveys were conducted to evaluate perceptions of corporate values, motivation, and team dynamics, while

qualitative analysis explored deeper insights into leadership practices, communication efficiency, and organizational cohesion. The findings underline the importance of a well-defined corporate culture that aligns employee goals with the strategic objectives of the organization. A strong corporate culture is shown to encourage innovation, transparent communication, and higher employee engagement, resulting in improved overall performance and long-term organizational resilience.

Key outcomes of the study include the identification of critical factors influencing corporate culture, such as clarity of organizational mission, adaptability to change, and the provision of opportunities for professional growth. The research demonstrates that incorporating value-driven HR strategies, including comprehensive onboarding processes, skill development programs, and the use of advanced digital tools, strengthens corporate identity and promotes collaboration.

From a practical perspective, the article offers actionable recommendations for managers and HR professionals, enabling them to effectively utilize corporate culture as a strategic resource. These include fostering open communication channels, creating programs for employee recognition, and ensuring a balance between work and personal life. By aligning HR practices with the values embedded in corporate culture, organizations can build a cohesive, motivated, and high-performing workforce capable of navigating the challenges of modern business environments.

This study contributes to the growing field of HR management by emphasizing the transformative power of corporate culture in achieving organizational excellence and sustainable growth.

Keywords: corporate culture, HR strategies, personnel management, value orientations, socio-labor relations, motivation.

JEL classification: M12, M14, D23

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку праці корпоративна культура виступає одним із ключових чинників успіху підприємств. Вона формує цінності, норми та поведінкові моделі, що сприяють ефективній взаємодії працівників, підвищенню їхньої мотивації та лояльності. У той же час HR-менеджмент стає центральним елементом стратегічного управління, орієнтуючись на адаптацію підприємств до змінних умов бізнес-середовища.

Актуальність дослідження обумовлена потребою у впровадженні сучасних стратегій управління персоналом, які враховують вплив новітніх технологій, гібридних форматів роботи, підвищених очікувань працівників щодо професійного розвитку та балансу між роботою і особистим життям. Крім того, у контексті соціальної відповідальності бізнесу важливо враховувати культурні та етичні аспекти управління людськими ресурсами, що забезпечують довготривалу конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підприємства сучасних наукових уявлень про корпоративну культуру стали праці видатних зарубіжних учених, таких як І. Ансофф, М. Армстронг, К. Голд, Ф. Котлер, Б. Мільнер, Т. Пітерс, М. Уорнер, Г. Хофстеде, А. Файоль, Е. Шейн та інших. Їхні дослідження сформували фундаментальні підходи до розуміння корпоративної культури як ключового чинника успішного управління організаціями.

В Україні розвиток наукових досліджень корпоративної культури активізувався з початком ринкових трансформацій економіки. Вагомий внесок у вивчення цієї тематики зробили вітчизняні вчені, серед яких А. Воронкова, Г. Назарова, О. Новікова, Г. Хаєт, О. Ськов та інші. Їхні роботи заклали основу для розуміння особливостей корпоративної культури в умовах української економіки.

Розширення уявлень про корпоративну культуру та її роль у формуванні HR-стратегій забезпечили дослідження таких авторів, як І. Антохова [1], Л. Громко [4],

І. Козлова [6], Т. Кишак, І. Терон [11] та інші. Вони акцентували увагу на зв'язку корпоративної культури із підвищенням ефективності управління персоналом, адаптацією працівників до змінних умов праці та їх професійним розвитком.

Значущість цінностей корпоративної культури для стратегічного розвитку персоналу відображено у працях М. Копитко, Г. Левків [8], Н. Михаліцької, М. Верескля, Копитко М, [7], Н. Фіщук [12], І. Химич [13] та інших. Ці науковці детально дослідили, як корпоративна культура може стати інструментом досягнення стратегічних цілей організації, підвищення мотивації та згуртованості персоналу.

Водночас, попри значні теоретичні напрацювання в цьому напрямі, залишається низка нерозв'язаних питань. Існує практична потреба у поглибленому вивченні корпоративної культури, вдосконаленні методів її діагностики, а також у пошуку інноваційних підходів до активізації її впливу на формування HR-стратегій. Розробка нових інструментів оцінювання корпоративної культури та її інтеграції у систему управління персоналом є ключовими викликами для сучасної науки та практики управління.

Мета статті: розробка комплексної структури ціннісних орієнтирів корпоративної культури, які інтегруються в систему HR-менеджменту сучасних підприємств та можуть бути застосовані на практиці для підвищення ефективності управління персоналом, а також обґрунтування методів впровадження цих цінностей у діяльність організацій для забезпечення довгострокового успіху, підвищення згуртованості команди та формування стійкої корпоративної ідентичності.

Виклад основних результатів дослідження. Корпоративна культура підприємства може бути потужним інструментом розвитку стратегічного HR-менеджменту, здійснюючи мотиваційний вплив на гармонізацію соціально-трудова відносин, підвищення трудової та інноваційної активності персоналу. Проте в українських реаліях її мотиваційний потенціал використовується недостатньо, що призводить до

загострення напруженості у соціально-трудовах відносинах і негативно впливає на розвиток підприємств.

Дискутуючи про корпоративну культуру як важливий інструмент стратегічного HR-менеджменту багато дослідників описують слабкі та сильні корпоративні культури.

Слабка корпоративна культура проявляється у компаніях, де організаційна структура носить формальний характер, взаємодія персоналу та керівників виражена неявно, цінності та норми не поділяються більшістю колективу. [5].

Сильну корпоративну культуру відрізняють стійкість та ефективність, високий ступінь залученості персоналу, прозорість пріоритетів та цілей компанії [9].

З метою вивчення ціннісних орієнтирів корпоративної культури як інструменту стратегічного HR-менеджменту ми провели дослідження у виробничій компанії харчової галузі України, що працює у м. Житомир. На кінець 2024 року загальна чисельність

персоналу в підприємстві становила 659 осіб.

В опитуванні взяли участь 148 респондентів, які за своїм віком, статтю, рівнем освіти та трудовим стажем в компанії репрезентують персонал компанії. Структурні характеристики респондентів за категоріями: керівництво компанії – 2%; керівники структурних підрозділів – 11%; лінійні керівники – 14%; спеціалісти – 42%; робітники – 31%. За віком найбільшою була частка персоналу до до 35 років – 48%, від 35 до 50 років – 32% та старше 50 років – 20%. За стажем роботи: найбільша кількість респондентів мають стаж роботи в компанії від 5 до 10 років – 47% і більше 10 років – 31%, 22 % опитаних працюють в підприємстві менше 5 років.

Автори статті долучились до складу робочої групи (в яку входило 2 фахівці кадрової служби підприємства) з дослідження корпоративної культури в компанії. З метою вивчення особливостей та стану корпоративної культури нами була розроблена анкета (рис. 1).

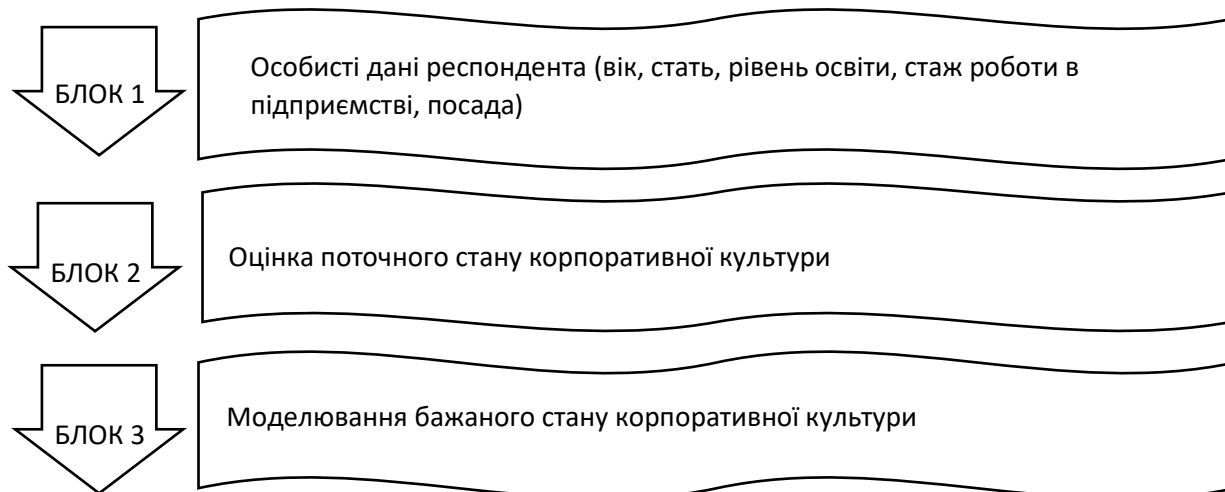


Рис.1. Структурні блоки анкети «Оцінка стану корпоративної культури компанії»
Джерело: розроблено авторами

Для оцінки стану корпоративної культури в дослідженні використовувались такі ціннісні орієнтири, які є критично важливими для реалізації стратегічних HR-цілей компанії (таблиця 1).

Таблиця 1

Ціннісні орієнтири оцінки стану корпоративної культури.

Ціннісні орієнтири	Індикатори оцінки
Місія та цілі компанії	- розуміння місії та цілей компанії
Цілісність корпоративної моделі, орієнтація на досягнення цілей та результат	- наявність та розуміння стратегії та поточних бізнес-завдань; - орієнтація на результат; - ефективність роботи.
Орієнтація на клієнтів та якість продукції	- орієнтація на клієнтів/замовників; - ставлення до якості продукції .
Готовність до змін та розвитку	- відкритість до змін та інновацій; - можливості для розвитку; - цифрові сервіси.
Робота в команді	- ефективні комунікації; - відкритість та чесність; - розмежування командних ролей та делегування повноважень.
Формування лояльності	- онбординг нових співробітників; - гнучкість робочого графіку; - підтримка балансу між роботою та життям.

Джерело: розроблено авторами на основі [2,5,9]

Для кожного ціннісного орієнтиру корпоративної культури були сформовані групи індикаторів за якими оцінювався рівень його розвитку. Для оцінки індикаторів в анкеті використовувалась бальна шкала.

Згідно розробленої методики кожен фактор оцінювався за шкалою від 0 до 6 балів, де діапазон 0–3 бали вважався критичним (вкрай низький рівень розвитку на пряму), 3–5 балів — помірно позитивним (стійкий рівень розвитку), а 5–6 балів — позитивним (сильно виражений рівень розвитку).

Як свідчать дані представлені на рис.2., позитивний рівень розвитку (5–6 балів) спостерігався для таких факторів, як "Поточні бізнес-завдання" (5.3) та "Орієнтація на клієнтів/замовників" (5.2) (див рис.2.). Це

свідчить про те, що менеджмент підприємства приділяє значну увагу ефективному виконанню операційних завдань і побудові клієнтоорієнтованої культури, що створює міцну основу для подальшого успішного розвитку компанії. Фактори, що потрапляють до помірно позитивного діапазону (3–5 балів), включають "Відношення до якості продукції/послуг" (4.9), "Можливості для розвитку" (4.4), "Ефективні комунікації" (4.2), "Наявність та розуміння стратегії" (4.2). Ці фактори демонструють стійке значення, однак мають потенціал для вдосконалення. Зокрема, високий бал у відношенні до якості продукції/послуг свідчить про те, що компанія дотримується стандартів якості, однак існує необхідність подальшої оптимізації в цьому напрямі.

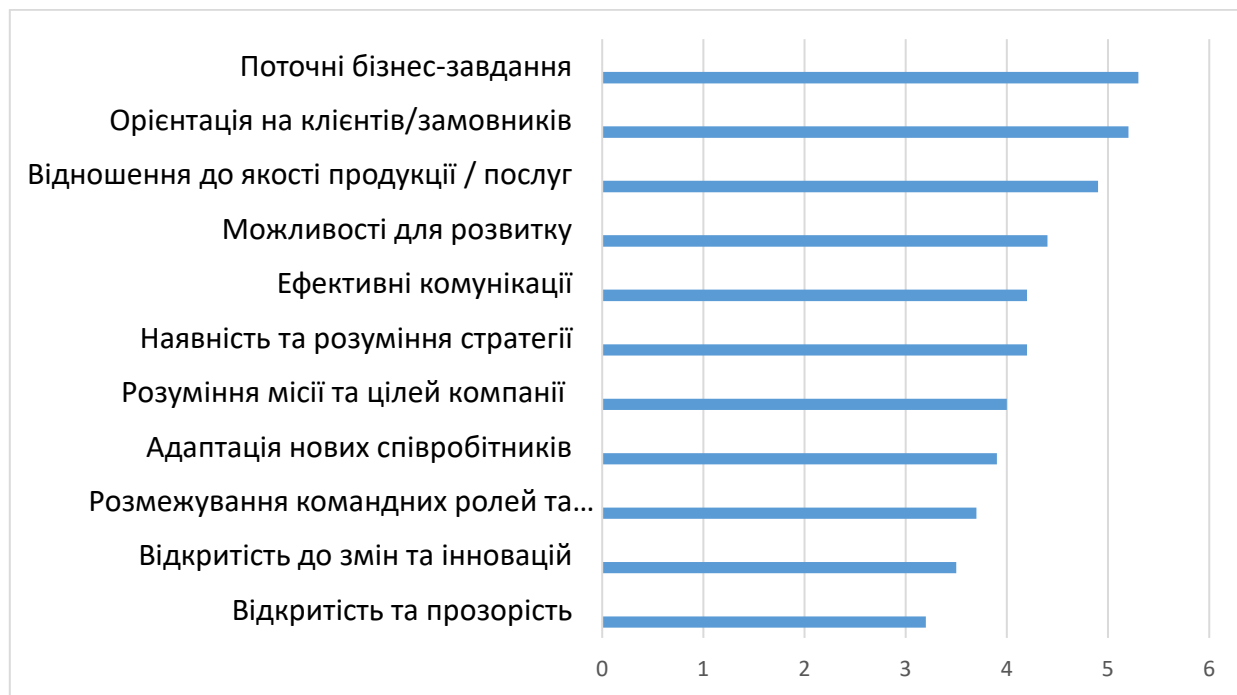


Рис.2. Рейтинговий графік індикаторів корпоративної культури
Джерело: результати проведеного соціологічного опитування

Можливості для розвитку персоналу також залишаються важливим елементом корпоративної культури, який слід посилити через створення додаткових програм навчання та кар'єрного зростання. Окрім цього, рівень ефективності комунікацій, попри задовільний бал, може бути покращений через удосконалення внутрішніх комунікаційних процесів. Аналогічно, наявність стратегії свідчить про її розуміння більшістю співробітників, однак існує потреба глибшого занурення в розуміння її основних складових для такої категорії як робітники.

Водночас деякі фактори набрали нижчі бали, наближаючись до критичного рівня. Зокрема, "Розуміння місії та цілей компанії" (4.0), "Адаптація нових співробітників" (3.9), "Розмежування командних ролей та делегування повноважень" (3.7), "Відкритість до змін та інновацій" (3.5) демонструють, що ці напрями потребують більшої уваги як з боку лінійних керівників так і HR-менеджерів. Так, наприклад, адаптація нових співробітників, попри задовільний рівень, може бути

вдосконалена через запровадження систематичних онбордингових програм. Аналогічно, розвиток інноваційної культури потребує заохочення співробітників до впровадження нових ідей і технологій.

Критичний рівень (0–3 бали) виявлений для фактора "Відкритість та прозорість" (3.2). Цей результат вказує на те, що в підприємстві слід звернути увагу на підвищення прозорості в комунікаціях та створення культури довіри між співробітниками. Низький рівень відкритості та прозорості може негативно впливати на загальний клімат у компанії, тому в цьому напрямі необхідно впроваджувати заходи для покращення.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про високий рівень розвитку окремих факторів корпоративної культури, таких як виконання бізнес-завдань і клієнтоорієнтованість, водночас виявляючи потребу у вдосконаленні окремих аспектів, зокрема прозорості, адаптації нових співробітників та підтримки інновацій. Це вказує на необхідність систематичної роботи над корпоративною культурою для забезпечення її

відповідності стратегічним HR-цілям організації.

Також нами був проведений аналіз розподілу оцінки індикаторів корпоративної культури за рівнями посад.

Найбільш критичну оцінку стану корпоративної культури з більшості індикаторів дали лінійні керівники та робітники, ця обставина вказує на те, що HR-менеджменту необхідно сконцентрувати роботу за напрямом «корпоративна культура» саме з цими категоріями персоналу. Основні напрямки на розвитку яких

потрібно зосередитися – це: відкритість до змін та інновацій, адаптація нових співробітників та відкритість і прозорість. Робота за цими напрямками має будуватися відповідно до індивідуальних потреб співробітників. Розвиток цих напрямів дозволить підвищити продуктивність праці та лояльність працівників, а отже, знизити питомі витрати компанії на персонал.

За результатами дослідження ми виділили та структурували ціннісні орієнтири корпоративної культури як інструменту HR-менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Ціннісні орієнтири корпоративної культури у формуванні HR-стратегій

Ціннісні орієнтири	Напрями HR-менеджменту
Формування місії та цілей компанії	Транслює об'єктивну культуру та формує цінності яких дотримується організація.
Найм персоналу	У процесі добору кандидата на ту чи іншу посаду необхідно, крім кваліфікаційних вимог, оцінювати ціннісні орієнтири на відповідність корпоративним цінностям компанії.
Адаптація нових співробітників	Введення нового працівника в бізнес-процеси компанії, допомога в адаптації, засвоєння ним норм та правил поведінки – це безперервний процес, спрямований на формування бажаної поведінки.
Моделювання корпоративних ролей та навчання	Реалізація програм наставництва та програм навчання на робочому місці спрямовані на якнайшвидше розуміння та засвоєння новим працівником його ролі в компанії.
Поведінка та трудова мотивація	Заохочення дотримання правил поведінки та корпоративної етики покликані наочно демонструвати співробітникам ціннісні орієнтири, існуючий порядок побудови кар'єри. Дані норми мають бути закріплені у колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку та інших нормативних локальних актах.
Задоволеність роботою та лояльність	Інвестиції у програми well-being та у «виховання» лояльності формують колектив, що складається зі щасливих і відданих своїй справі співробітників і дозволяють утримувати таланти.
Цифрові інструменти	Розвиток сервісів цифрового простору та розвиток цифрового етикету. Це дозволяє співробітникам отримувати у системі всі необхідні дані та інформацію, максимально занурюючись у корпоративну культуру компанії.

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Ціннісні орієнтири корпоративної культури є ключовим елементом у формуванні ефективних HR-стратегій. Сучасний HR-менеджмент демонструє, що корпоративна культура стає не лише інструментом, але й стратегічним ресурсом, який визначає успіх компанії у динамічному бізнес-середовищі. Сила виразності корпоративних цінностей впливає на всі аспекти діяльності організації: від побудови внутрішніх комунікацій до залучення, утримання і мотивації співробітників.

Умови цифрової трансформації та прискорення темпів ринкових змін підвищують важливість таких складових корпоративної культури, як інноваційність, прозорість, екологічне ставлення до співробітників та

гнучкість у прийнятті рішень. Ці ціннісні орієнтири сприяють формуванню гармонійного робочого середовища, яке підтримує адаптацію працівників до нових викликів, їхню продуктивність та залученість у досягнення стратегічних цілей компанії.

Таким чином, цінності корпоративної культури відіграють вирішальну роль у створенні HR-стратегій, що дозволяють адаптувати організацію до сучасних вимог ринку. Інтеграція цих орієнтирів у HR-процеси сприяє побудові стійкої організаційної структури, здатної ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, забезпечуючи довгостроковий розвиток компанії.

Список використаних джерел:

1. Антохова І.М., Водянка Л.Д., Сибирка Л.А. (2019). Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. Ефективна економіка, № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.42>.
2. Гавриш О.М., Драмарецька К.П., Грозовський М.С. (2021). Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. Ефективна економіка, № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.79>.
3. Гриценко Н.В. (2018). Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки, № 15(1291). С. 17–20. URL: <https://surl.li/obylix>.
4. Громко Л. (2020). Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету м. Лесі України, Вип. 2 № 2. С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>.
5. Зеркаль А.В. (2015). Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. Інвестиції: практика та досвід, № 24. С. 45–48. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4788&i=8>.
6. Козлова І.М. (2023). Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. Наукові інновації та передові технології, № 7(21). С. 117–129. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-117-129](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129).
7. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». № 2(62). С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
8. Копитко М.І., Левків Г.Я. (2016). Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна, Вип. 2. С. 187-200. URL: <https://surl.li/nqzerz>.
9. Петрова І.Л. (2015). Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки, № 40. С. 145–152. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21.4.KPMG.
10. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. (2020). Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, С. 518–534. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10218>.
11. Терон І.В. (2015). Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки, № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
12. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. (2012). Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. зб. наук. праць ВНАУ. Серія: Економічні науки, № 1(56). Т. 4. С. 81–85.
13. Химич І.Г. (2015). Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем, № 31. С. 105–116. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273>.

References:

1. Antokhova I.M., Vodyanka L.D., & Sybirka L.A. (2019). Korporatyvna kultura yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom [Corporate culture as an effective tool for personnel management]. Effective economy, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.42>. [in Ukrainian].
2. Gavrysh O.M., Dramaretska K.P., & Hrozovskyi M.S. (2021). Rol korporatyvnoi kultury u motyvatsii personalu pidpriemstva [The role of corporate culture in motivating company personnel]. Effective economy, No. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.79>. [in Ukrainian].
3. Hrytsenko N.V. (2018). Korporatyvna kultura yak element systemy upravlinnia personalom [Corporate culture as an element of the personnel management system]. Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». Series: Economic Sciences, No. 15(1291). Pp. 17–20. Retrieved from: <https://surl.li/obylix>. [in Ukrainian].
4. Hromko L. (2020). Korporatyvna kultura yak kliuchovyi chynnyk rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Corporate culture as a key factor in the development of a commercial enterprise]. Economic journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University, No. 2. Pp. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120>. [in Ukrainian].
5. Zerkal A.V. (2015). Perspektyvy pidvyschennia yakosti upravlinnia personalom kriz pryзму korporatyvnoi kultury [Prospects for improving the quality of personnel management through the prism of corporate culture]. Investments: practice and experience, No. 24. Pp. 45–48. Retrieved from: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4788&i=8>. [in Ukrainian].
6. Kozlova I.M. (2023). Upravlinnia korporatyvnoiu kulturoiu: kontseptualizatsiia poniattia v suchasnykh umovakh [Corporate culture management: conceptualization of the concept in modern conditions]. Scientific innovations and advanced technologies, Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, No. 7(21). Pp. 117–129.

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

7. Kopytko M., Mykhalitska N., & Veresklyia M. (2021). Korporatyvna kultura yak stratehichniy napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the face of modern challenges]. Academic notes of the University «KROK». Vcheni zapysky Universytetu «KROK», No. (62). Pp. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>. [in Ukrainian].

8. Kopytko M. I., & Levkiv H. Ya. (2016). Vplyv korporativnoi kultury na riven loialnosti pratsivnykiv u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [The influence of corporate culture on the level of employee loyalty in the process of ensuring the economic security of enterprises]. Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series., Vol. 2. Pp. 187–200. Retrieved from: <https://surl.li/nqzerz>. [in Ukrainian].

9. Petrova I.L. (2015). Vplyv korporativnoi kultury na modernizatsiiu sotsialno-trudovykh vidnosyn [The influence of corporate culture on the modernization of social and labor relations]. Scholarly notes. No. 40. Pp. 145–152. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21.4.KPMG. [in Ukrainian].

10. Stepanova L.V., & Tuzhylkina O.V. (2020). Korporatyvna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the context of regulating social and labor relations]. Social and labor relations: problems of science and practice: monograph. Poltava, Pp. 518–534. [in Ukrainian].

11. Teron I.V. (2015). Korporatyvna kultura v mekhanizmax rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the mechanisms of regulation of social and labor relations]. Global and national problems of the economy, No. 6. Pp. 739–745. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>. [in Ukrainian].

12. Fishchuk N.Yu., & Lomachynska I.V. (2012). Korporatyvna kultura orhanizatsii: sutnist, vydy, pryntsyipy ta vplyv na rozvytok orhanizatsii [Corporate culture of the organization: essence, types, principles and impact on the development of the organization]. Collection of scientific works of the National Academy of Sciences of Ukraine. Series: Economic Sciences, No. 1(56). Vol. 4. Pp. 81–85. [in Ukrainian].

13. Khymych I.H. (2015). Formuvannia korporativnoi kultury pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Formation of corporate culture of the enterprise in modern economic conditions]. Modern socio-economic problems of the theory and practice of the development of economic systems, No. 31. Pp. 105–116. Retrieved from: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273>. [in Ukrainian].