

УДК 338.4:330.3:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-92-99

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

*Копитко М.І.<sup>1</sup>, Михаліцька Н.Я.<sup>2</sup>, Верескля М.Р.<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> д.е.наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail.: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

<sup>2</sup> к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail.: natamykhalitska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

<sup>3</sup> к.пед.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail.: marekjacyk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

## CORPORATE CULTURE AS A STRATEGIC DIRECTION OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

*Kopytko Marta<sup>1</sup>, Mykhalitska Nataliia<sup>2</sup>, Vereskliia Mariana<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail.: marta\_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

<sup>2</sup> PhD (Public administration), assistant professor, assistant professor of management department, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail.: natamykhalitska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

<sup>3</sup> PhD (Pedagogical), assistant professor, assistant professor of management department, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail.: marekjacyk@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

**Анотація.** Актуальність дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах ведення бізнесу, зокрема пандемії COVID-19, є складним. В таких умовах, основна увага приділяється людині з її потенціалом та здатністю ефективно працювати, як ключовому активу підприємства. Визначено загальний вплив коронавірусу на діяльність підприємств та їхньої здатності адаптації до кризових явищ. Основною ціллю дослідження є формулювання корпоративної культури як одного зі стратегічних напрямів управління підприємством, завдяки якому формуються цінності персоналу та «прищеплюються» усім працівникам єдині стереотипи поведінки. Охарактеризовано термін «корпоративна культура» за допомогою декількох підходів, зокрема: функціонального, нормативного та психологічного. Визначено мету та рівні корпоративної культури (артефакти, засвоєні цінності, базові припущення. Систематизовано чинники, що впливають на формування корпоративної культури. Охарактеризовано ознаки корпоративної культури у практичному управлінні підприємством, що допоможе керівникам ефективно проводити організаційні зміни. Визначено стратегії корпоративної культури підприємства, яка сприятиме забезпеченню чіткої місії підприємства та не викликати у персоналі її не прийняття та протидії. Встановлено, що пандемія COVID-19 видозмінила ринок праці і більшість підприємств не виявилися готовими до змін в оперативній моделі управління. COVID-19 змусив керівників підприємств перевести персонал на дистанційний режим роботи, про те не всі компанії були готовими до такого формату роботи. Дистанційний режим роботи передбачає цифрову діджиталізацію працівників підприємств, і в таких умовах необхідний високий рівень корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура підприємства буде формувати, у нових умовах, «позитивний» чи «негативний» бренд роботодавця.

**Ключові слова:** пандемія COVID-19, корпоративна культура, цінності, управління персоналом, стратегія, бізнес.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 3, бібл.: 23

**Annotation.** The topicality of the research is substantiated by the fact that under current circumstances, in particular, COVID-19 pandemic, doing business is complicated. Under such conditions lots of attention is paid to an individual with his/her potential and abilities to work efficiently as a vital asset of the enterprise. The research identifies general impact of the coronavirus on the enterprise performance and the ability of the enterprise to adapt to crisis. The primary goal of the research is formation of a corporate culture which is one of the strategic directions of enterprise management, which leads to the formation of personnel values and «implants» unified conduct stereotypes in all the employees. The research characterizes “corporate culture” by means of several approaches, namely: functional, normative and psychological ones. It identifies the goal and levels of corporate culture (artifacts, established values,

*basic assumptions). The factors influencing corporate culture formation are systematized. Corporate culture manifestations in the practical management of the enterprise are described enabling the enterprise management to efficiently implement organizational changes. The article identifies corporate culture strategy, which will contribute to the fulfillment of the specific mission of the enterprise and will be positively accepted and followed by the personnel. It is established that COVID-19 pandemic has transformed the labour market and the majority of the enterprises appeared to be unprepared for the changes in operative management model. COVID-19 made the enterprise management organize remote format of work, however, not all the companies were ready for such conditions. Working remotely presupposes digitalization of the enterprise personnel, and under such conditions one should ensure high level of enterprise corporate culture. In such new conditions corporate culture of the enterprise will form "positive" or "negative" brand of the employer.*

**Key words:** COVID-19 pandemic, corporate culture, values, personnel management, strategy, business.

**Formulas:**0; **fig.:** 1; **tabl.:** 3; **bibl.:**23

**Постановка проблеми.** У теперішньому сьогоднішньому різноманітні глобальні кризові явища (політичні та військові конфлікти, криза доткомів, нафтова криза, світова пандемія COVID-19) безпосередньо впливають на функціонування та розвиток підприємства, а особливо на стан його корпоративної культури. Адже саме кожен працівник зі своїм потенціалом (професійним, особистим, творчим) є дороговартісним активом підприємства та ключовим фактором його успіху.

Сучасна кризова ситуація, в період пандемії COVID-19 вимагає від підприємств бути гнучкими, що можна досягнути завдяки інноваційним змінам топ-менеджерами підприємства, а також завдяки високому рівню його корпоративної культури, яка об'єднує індивідуальні та колективні інтереси усіх працівників, формує особисту відповідальність та ініціативність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями дослідження корпоративної культури підприємств вивчалися рядом українських та зарубіжних науковців, зокрема: М. Дмитренко, О. Синицький, М. Чепелюк, А. Берлі, Чемберлін В. та інші [1, 2, 3]. Але не вирішеною раніше проблемою залишається важливість корпоративної культури в системі управління підприємством в нових умовах, зокрема пандемії COVID-19.

**Формулювання цілей статті.** Основною ціллю дослідження є формулювання розуміння корпоративної культури як одного із стратегічних напрямів управління підприємством в період пандемії COVID-19.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Компанією KPMG 2020 CEO Outlook було проведено опитування понад тисячі керівників світового рівня щодо підприємницької діяльності й економічного зростання та у деталізованому звіті запропоновано прогноз. Опитування пропонує унікальний погляд на те, як змінилося мислення керівників у всьому світі після запровадження карантину. На першому етапі, у січні та лютому 2020 року, до того як чимало провідних ринків почали відчувати на собі наслідки кризи, зумовленої пандемією, KPMG опитала 1300 керівників. З 6 липня по 5 серпня 2020 року, KPMG додатково опитала 315 керівників, щоб зрозуміти, як змінилося мислення лідера компанії під час кризи. В обох випадках річний прибуток усіх респондентів перевищує 500 мільйонів доларів США, а річний прибуток третини опитаних компаній перевищує 10 мільярдів доларів США, при цьому компанії з прибутком до 500 мільйонів доларів США не відповідали [4].

Плануючи шлях до довготермінового зростання, бізнес-лідери розуміють, що карантин створив нові виклики. Цілком ймовірно, що друга та третя хвиля COVID-19 на їхніх ринках цілком поглибить це занепокоєння та спричинить подальші несприятливі наслідки, як то утримання провідних співробітників, найм талановитих працівників та підтримка мотивації персоналу. У січні керівники розмістили ризик людського капіталу на одинадцятій позиції серед інших ризиків для зростання. Утім, з початком пандемії ризик людського капіталу піднявся у рейтингу і був визнаний найбільшою

загрозою для бізнесу, обійшовши ланцюжок поставок, загрозу повернення до територіалізму та проблеми довкілля [5].

Сьогодні, керівники прекрасно розуміють, що людський капітал та ефективна корпоративна культура підприємства будуть ключем успіху до зростання та процвітання бізнесу у новій пост-ковідній реальності.

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу

індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з пост-економічною системою. Термін «корпоративна культура» вперше було використано німецьким фельдмаршалом Мольтке у ХІХ столітті для визначення відносин в офіцерському середовищі [6].

У зв'язку з різноманітністю поглядів до трактування поняття «корпоративна культура» можна виділити декілька підходів для їх систематизації (табл. 1 – табл. 3).

Таблиця 1

**Зміст поняття корпоративної культури за функціональним підходом**

| № з/п | Автори          | Визначення  |
|-------|-----------------|---|
| 1.    | Е. Браун        | Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.   |
| 2.    | В. А. Погребняк | Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між-особових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому. |
| 3.    | В. В. Томілов   | Корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації  |

*Джерело: авторська розробка на основі [7, 8]*

Таблиця 2

**Зміст поняття корпоративної культури за психологічним підходом**

| № з/п | Автори  | Визначення  |
|-------|---------|---|
| 1.    | П. Вейл | Корпоративна культура – унікальна загальна психологія організації.  |
| 2.    | Є. Шейн | Корпоративна культура – 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. |

*Джерело: авторська розробка на основі [6, 8]*

Таблиця 3

**Зміст поняття корпоративної культури за нормативним підходом**

| № з/п | Автори             | Визначення  |
|-------|--------------------|---|
| 1.    | М. Армстронг       | Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації. |
| 2.    | З. Румянцева       | Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.   |
| 3.    | Х. Шварц, С. Девіс | Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації.  |

*Джерело: авторська розробка на основі [6, 8]*

*Корпоративна культура* – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися в організації, які формують «корпоративний дух», визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації [9].

В межах теорії менеджменту корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи підприємства і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінки [10].

*Метою корпоративної культури* – є забезпечення високої прибутковості підприємства за допомогою удосконалення управління людськими ресурсами задля

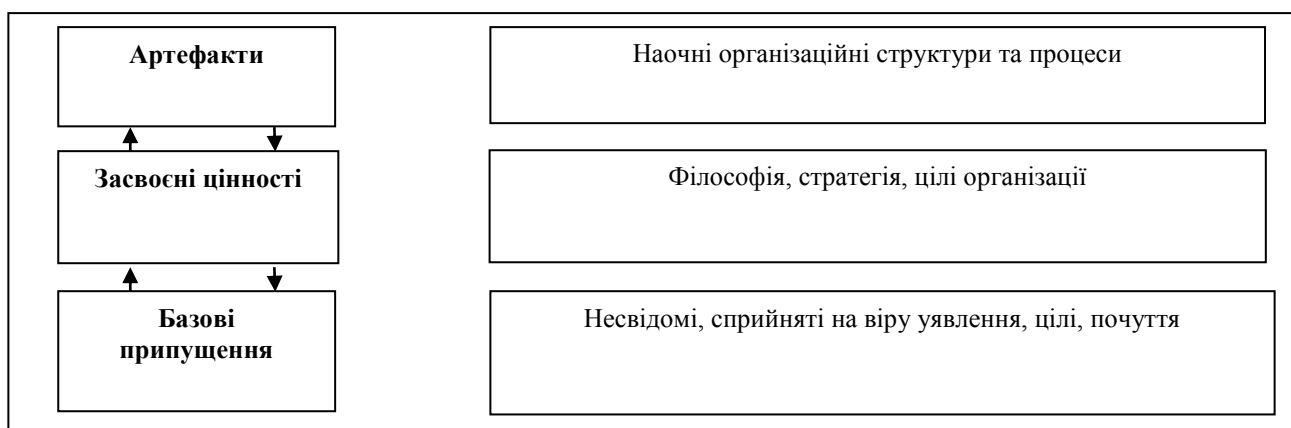
забезпечення лояльності працівників до керівництва, виховання у співробітників позитивного ставлення до підприємства [9].

Вивчення корпоративної культури починається з поверхні.

*Зовнішні факти* – видимі, але ті, які часто не інтерпретуються: технології; архітектура; спостережувані зразки поведінки.

*Ціннісні орієнтації і вірування* – вимагають глибшого пізнання і знайомства, зачіпають глибші цінності: такі, що перевіряються у фізичному оточенні; такі, що перевіряються тільки через соціальний консенсус.

*Базові і приховані припущення* – приймаються підсвідомо і бездоказово: відносини з природою; ставлення до людини; ставлення до роботи; розуміння реальності, часу і простору [11].



**Рис. 1. Рівні організаційної культури**

*Джерело: авторська розробка на основі [12, 13]*

Ф. Харріс і Р. Моран [14] пропонують розглядати конкретну корпоративну культуру на основі десяти характеристик. У кожній категорії виділяються дві взаємопов'язані, але відмінні особливості культури. Ці особливості можуть служити базою для дослідження різних аспектів культури незалежно від того, національна це або корпоративна культура, робоча культура або культура команди: *ідентифікація і мета, комунікації і мова, одяг і зовнішній вигляд, взаємовідносини та відмінності індивідів, цінності і норми, переконання і відносини, ментальні звички і навчання, особливості і методи роботи.*

Також елементами корпоративної культури є [12]:

Декларовані цінності – *лозунги, місії, девізи, символи, гімни тощо*. Основні цінності і переконання знаходять віддзеркалення не тільки в програмних документах, законах, кодексах честі, книгах про внутрішньоорганізаційні стандарти ведення діяльності, але і в девізах, гаслах. Будучи одним із елементів корпоративної культури, вони у вичерпній лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значущі сторони тієї або іншої організації:

Певні сталі, можливо «історичні» форми, які наочно відображають декларовані цінності – міфи, легенди, герої. Важливими складовими розвиненої корпоративної культури є міфи і легенди. Вони існують, як правило, у вигляді яскравих, метафоричних історій, анекдотів, які постійно циркулюють в організації і передаються одними поколіннями керівників і співробітників іншим. Зазвичай вони пов'язані із створенням організації, життям її «батьків-засновників», яскравими сторінками в її історії. Значне місце в міфології організації займають герої.

Як правило, «батьки-засновники» компанії, подальші видатні лідери-керівники відображаються в пам'яті службовців в образах-легендах. Героями можуть стати успішні менеджери, службовці, які принесли найбільший успіх, «герої ситуації» – це працівники, що добилися вражаючих результатів у той або інший період своєї діяльності. У міфології організації можуть існувати легенди про «героїв-експериментаторів», «героїв-новаторів», «героїв, що весь час віддають роботі».

Міфи, легенди, історії про героїв покликані в наочній, образній, живій формі довести до службовців загальнокорпоративні цінності. Справляючи сильний емоційний вплив на службовців, вони дають необхідні орієнтири для вчинків, етичні зразки поведінки, типи і норми досягнень.

Найбільш істотними ознаками корпоративної культури, які слід враховувати в практичному управлінні, є наступні [15]:

1. Всеохоплюваність корпоративної культури. Корпоративна культура охоплює всі сфери управління і види управлінських дій, здійснюваних на підприємстві. Загальна культурна узгодженість в організації можливою завдяки тому, що всі аспекти організаційної діяльності, включаючи стратегії, системи винагород, стилі лідерства, підходи до керівництва персоналом тощо, мають акцент на одних і тих же організаційних цінностях.

2. Неформальність корпоративної культури. Корпоративна культура, сильна або слабка, що сприяє динамічному розвитку або перешкоджає змінам, присутній в будь-якій організації незалежно від того, наскільки люди усвідомлюють її вплив. Організаційні цінності не завжди усвідомлюються в достатній мірі, але від цього вони не стають менш дієвими. У реальному поведінці і сформованих поглядах працівників організації завжди простежується закладений в них ціннісний, моральний підтекст.

3. Стійкість корпоративної культури. Ця характеристика пов'язана з таким загальним властивістю культури, як традиційність її норм і інститутів. Люди приходять в організацію і йдуть, а культура залишається більш-менш стабільною. Становлення будь-якої корпоративної культури вимагає значних зусиль з боку керівників і підприємців. Але, будучи сформованими, цінності культури і способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість протягом декількох поколінь працівників.

Корпоративна культура, будучи специфічним продуктом життєдіяльності підприємства, існує об'єктивно, незалежно від нашої волі і свідомості. Несучи в собі певні протиріччя, вона може сприяти, а може перешкоджати реалізації тих чи інших управлінських стратегій. Тому основне завдання керівництва в цій сфері полягає в свідомому впливі на корпоративну культуру і цілеспрямованому внесення в неї змін, що відповідають меті організаційного розвитку. При цьому ключовими факторами, що визначають необхідність збереження і зміцнення або зміни корпоративної культури, які виступають у ролі зворотного зв'язку, з боку організації є організаційна ефективність, а з боку працівника - задоволеність працею [16].

Розрізняють два види стратегії корпоративної культури підприємства:

– перша – консервативна, традиційна, коли корпоративна культура є обов'язковим елементом управління

підприємством, та йде слідом за розвитком компанії;

– друга – коли корпоративна культура створює нові умови для розвитку підприємства.

Вибір стратегії формування корпоративної культури підприємства являє собою досить складне завдання, оскільки знаходиться під впливом багатьох чинників – екзогенних та ендогенних. Однак, всі стратегії базуються на аналізі поточного стану корпоративної культури й ступеня її сумісності зі стратегічними цілями підприємства. Такий аналіз повинен виявити місця невідповідності, у яких необхідно проводити зміни. Потім ці зміни потрібно уточнити та розробити заходи їх реалізації, створити умови для закріплення відповідних аспектів корпоративної культури.

Головне завдання стратегії – формування «сильної» корпоративної культури підприємства, де є чітко сформульована місія, а норми поведінки не змінюються за зміни керівництва компанії. Розвитку «здорової» культури підприємства сприяють наявність сильного лідера, прихильність установленим традиціям і щира турбота про добробут клієнтів, працівників, акціонерів. Можна навести приклади компаній Twitter, Apple, Google, Facebook, Adobe, керівники яких вказують на сильну корпоративну культуру своїх компаній, як головний секрет їхнього успіху [17].

Формування корпоративної культури передбачає врахування множини факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До факторів зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відносять [9]:

- глобалізаційні процеси;
- політичні фактори;
- економічні процеси;
- інноваційні процеси та інтелектуалізація праці;
- екологічний стан;
- система законодавства.

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відносять:

- внутрішній стан підприємства;
- психологічну готовність персоналу та керівництва до змін;
- прийняту на підприємстві систему менеджменту;
- традиції підприємства;
- історію розвитку підприємства;
- життєвий цикл підприємства [9].

Як показав досвід 2020 року, багато підприємств виявилися не готовими до швидкої зміни оперативної моделі управління персоналом та адаптації до нових незапланованих реалій. Так, за результатами опитування, проведеного Американською торгівельно-промисловою палатою та консалтинговою компанією Deloitte на тему «Економічний вплив COVID-19 на Україну», більш 30% опитаних компаній не можуть перевести більшість своїх співробітників на дистанційний режим роботи. Перевести всіх співробітників на віддалену роботу можуть лише 18% компаній, у більшості з яких не більше 200 чоловік персоналу [18].

З огляду на те, що пандемія трансформує ринок праці, 77% визнають, що й надалі розвиватимуть використовувані нині інструменти цифрової співпраці й комунікації, а 73% переконані, що віддалена робота фактично розширила доступний їм кадровий резерв [4].

Щоб ефективно управляти підприємством в умовах, що склалися, керівництву і фахівцям управління персоналом потрібно вибудувати таку корпоративну культуру, яка дасть можливість співробітникам розуміти необхідність нововведень. Для цього, в першу чергу, слід забезпечити максимальне інформування персоналу про переваги діджиталізації з прикладами успішних світових практик. Також корисні будуть тематичні семінари, інструктажі та інші освітні ініціативи [19].

Позитивною реакцією на пандемію COVID-19 при підвищенні вимог до корпоративної культури експерти віднесли такі дії: обмін талантами з іншими підприємствами для переміщення працівників, звільнених з роботи у зв'язку

з COVID-19, усунення несправедливості щодо віддалених працівників з їхнім залученням до командної культури та створення культури інклюзивності [20-23]. Опитування компанії Gartner показало, що працівники та майбутні кандидати оцінюватимуть підприємства по тому, як вони поводитися з працівниками під час пандемії [20] і це ставлення сформує відповідно «позитивний» чи «негативний» бренд роботодавця.

**Висновки.** Пандемія COVID-19 – це нелегкий період для бізнесу. Для того, щоб протистояти кризі підприємствам необхідно здійснювати різноманітні заходи, а особливо підтримувати власний персонал. Керівникам підприємств варто зосередитися на рівні та розвитку власної корпоративної культури, високий рівень якої призводить до ефективної взаємодії та підвищенню продуктивності праці. Визначено, що корпоративна культура є стратегічним напрямом в системі управління підприємством.

#### Література:

1. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: Новий світ, 2011. 122 с.
2. Палига Є. М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Львів: Українська академія друкарства, 2007. 422 с.
3. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145–152. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiVzuk\\_2015\\_40\\_21](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21).
4. KPMG 2020 CEO Outlook. Спецвипуск: COVID-19. URL: <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2020/09/ukraineseooutlook2020.html>.
5. Сисоєва І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання (esg) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 31–37. URL: 10.32702/2306-6792.2021.4.31.
6. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики*: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
7. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і прагматичний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2014. Вип. 5. С. 3–7. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17248>.
8. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 197–200. URL: <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3742/df>.
9. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uep>.
10. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організації і адміністрування. Частина 2: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
11. Виханський О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2001. 528 с.
12. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2011. № 62. С. 81–85. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/iss>.
13. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 240–245. URL <http://www.irbis-nbua/cgiBN=UOAD>.
14. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
15. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37–41. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nc\\_2011\\_1pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nc_2011_1pdf).
16. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114–120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.
17. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
18. Паливода А. Як зберегти свою справу, коли весь світ на карантині, а економіка валиться. URL: <https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalit-biznes-349635ml>.
19. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL: <http://repository.hnea/12345pdf>.
20. Future of Work Trends Post-COVID-19. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgar/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>.
21. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.
22. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2016. Вип. 2. С. 187-200.

23. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. *Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні*: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

**References:**

1. Zakharchyn, G. (2011), *Korporatyvna kultura* [Corporate culture], Lviv, New World. 122 p.
2. Palyga, E. (2007), *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate governance], Lviv, Ukrainian Academy of Printing. 422 p.
3. Petrova, I. (2015), "The influence of corporate culture on the modernization of social and labor relations", *Vcheni zapysky*, № 40. Pp. 145–152. Retrieved from: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgiVzuk\\_2015\\_40\\_21](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21).
4. KPMG 2020 CEO Outlook. Special issue: COVID-19. Retrieved from: <https://home.kpmg/en/en/home/insights/2020/09/ukraineceooutlook2020.html>.
5. Sysoeva, I. (2021), "Environmental, social and management issues (esg) as an imperative for business in a pandemic", *Ahrosvit*, № 4. Pp. 31–37. Retrieved from: 10.32702 / 2306-6792.2021.4.31.
6. Stepanova, L. and Tuzhilkina, O. (2020), *Korporatyvna kultura v konteksti rehuliuivannia sotsialno-trudovykh vidnosyn* [Corporate culture in the context of regulation of social and labor relations], *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky* [Socio-labor relations: problems of science and practice], Poltava. Pp. 518–534.
7. Dmitrenko, M. (2014), "Corporate culture: behavioral and praxeological aspects", *Visnyk Zhytomirskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka*, Vol. 5. Pp. 3–7. Retrieved from: <http://eprints.zu.edu.ua/17248>.
8. Semikina, M. (2009), "Evolution of organizational culture in Ukrainian enterprises: problems and contradictions", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 6. Pp. 197–200. Retrieved from: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3742/df>.
9. Sikorska, L. and Lesko, O. (2021), "Formation of corporate culture of the enterprise", retrieved from : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
10. Nebava, M. and Ratushnyak, O. (2012), *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia*. [Management of organizations and administration]. Part 2. Vinnytsia, VNTU. 108 p.
11. Vikhansky, O. and Naumov, A. (2001), *Menedzhment* [Management], Moscow, Gardariki, 528 p.
12. Kolyanko, O. (2011), "The structure of corporate culture of the organization", *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*. № 62. Pp. 81–85. Retrieved from : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/iss>.
13. Bugaevskaya, Y. (2011), "The concept of corporate culture: its essence and structure", *Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty*. № 36. Pp. 240–245. Retrieved from : <http://www.irbis-nbuua/cgiBN=UOAD>.
14. Theron, I. (2015), "Corporate culture in the mechanisms of regulation of social and labor relations", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 6. Pp. 739–745. Retrieved from : <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
15. Dmitrenko, M. (2011), "Methodological principles of corporate culture in socio-philosophical knowledge". *Humanitarnyi chasopys*. № 1. Pp. 37–41. Retrieved from : [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nc\\_2011\\_1.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nc_2011_1.pdf).
16. Gromko, L. (2020), "Corporate culture as a key factor in the development of a commercial enterprise", *Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. №2. Pp. 114–120. Retrieved from : <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.
17. Otenko, I. and Chepelyuk, M. (2018), *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiyni aspekty* [Corporate culture: international and transformational aspects], Kharkiv, KhNEU named after S. Kuznets, 243 p.
18. Palivoda, A. (2021), "How to keep your business when the whole world is in quarantine and the economy is collapsing". Retrieved from : <https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalit-biznes-349635ml>.
19. Nebylytsia, O. (2021), "Digital corporate culture as a strategic direction of personnel management of a modern enterprise". Retrieved from : <http://repository.hnea/12345pdf>.
20. Future of Work Trends Post-COVID-19. Retrieved from : <https://www.gartner.com/smarterwithgar/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>.
21. Kopytko, M. (2016), "Corporate culture of enterprises: history of origin and essence", *Prychornomorski ekonomichni studii*. Issue. № 9-1. Pp. 86-91.
22. Kopytko, M. and Levkiv, G. (2016), "The influence of corporate culture on the level of employee loyalty in the process of ensuring the economic security of enterprises", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, Issue. 2. Pp. 187-200.
23. Kopytko, M. (2017), *Vzaiemozviazok protsesiv formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstv ta rivnia loialnosti pratsivnykiv z pozytsii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky* [Relationship between the processes of formation of corporate culture of enterprises and the level of employee loyalty from the standpoint of economic security], *Aktualni problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini* [Current issues of economic security in Ukraine], Lviv, Liga-Press. 368 p.

*Стаття надійшла до редакції 11.05.2021 р.*