

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.41>

УДК 338: 338.48+351

В. В. Самсонова,

*к. е. н., ст. н. с, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2565-2497>

І. П. Кудінова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1324-3840>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

V. Samsonova,

PhD in Economics, Senior Research Fellow,

*Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and
Tourism, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

I. Kudinova,

PhD in Economics, Docent,

*Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and
Tourism, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

PECULIARITIES OF CORPORATE CULTURE BUILD

У статті досліджується проблема формування корпоративної культури підприємства та її вплив на ефективність його діяльності. Встановлено аспекти впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Проаналізовано види корпоративних культур підприємств, які забезпечують довготривалі конкурентні переваги на зайнятій ринковій ніші та визначено типи корпоративних культур, яких слід уникати. Виокремлено низку причин, які спричинили низький рівень розвиненості корпоративної культури на підприємствах в Україні, зокрема історичні фактори, економічна та політична нестабільність, бюрократія та корупція, брак освіти та обізнаності, культурні особливості. Проаналізовано їх вплив на процеси створення унікальної ідентичності підприємств. Визначено загальні підходи до формування корпоративної культури підприємства, особливості залежно від галузі та специфіки діяльності. Проаналізовано відмінності в підходах, які включають характер ринку, ступінь ризику, тип підприємства, технічний рівень, клієнтську спрямованість. Виокремлено особливості формування корпоративної культури підприємств сфери гостинності та туризму, органів державного управління, виділено ключові чинники, які визначають успішність цього процесу. Запропоновано заходи щодо ефективного формування корпоративної культури на досліджуваних об'єктах. Зроблені висновки та рекомендації можуть бути корисними для керівників підприємств та фахівців у галузі управління персоналом, спрямовані на покращення ефективності корпоративної культури як стратегічного ресурсу в сучасних умовах економічного середовища.

In the article, the authors research the problem of forming the corporate culture of an enterprise and its influence on the efficiency of its activity. Aspects of the influence of corporate culture on the effectiveness of the company's activities, including the company's brand and reputation, finding and retaining talented employees, employee engagement, teamwork effectiveness, effective communication, impact on the customer experience, ethics and responsibility, change management, innovation and adaptability to change, were established. The types of corporate cultures of enterprises that provide long-term competitive advantages in an occupied market niche are analyzed, and the types of corporate cultures that should be avoided are identified. A number of reasons have been singled out that caused the low level of development of corporate culture at enterprises in Ukraine, including historical factors, economic and political instability, bureaucracy and corruption,

lack of education and awareness, and cultural characteristics. Impact of this reasons on the processes of creating a unique identity of enterprises is analyzed. The general approaches to formation of corporate culture of the enterprise, specifics depending on industry and specifics of activity, are defined. Differences in approaches which include nature of the market, degree of risk, type of enterprise, technical level and customer orientation are analyzed. Peculiarities of corporate culture enterprises build in hospitality and tourism sphere; state administration bodies are defined. Key factors that determine success of this process, namely guest values, communication and team cooperation, education and training strategy, creativity and innovation, development of competencies, culture of employee satisfaction, ethics and responsibility, support of cultural diversity is listed. Measures for the effective formation of corporate culture at the studied facilities are proposed. The conclusions and recommendations made may be useful for company managers and specialists in the field of personnel management aimed at improving the effectiveness of corporate culture as a strategic resource in the modern economic environment.

Ключові слова: корпоративна культура, підприємство, етика, сфера туризму, індустрія гостинності, державне управління.

Keywords: corporate culture, enterprise, ethics, tourism, hospitality industry, public administration.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобалізаційні процеси сьогодення змінюють завдання та підходи до формування політики конкурентоспроможності, вибору сучасного механізму її реалізації. Сьогодні ефективно розроблена корпоративна культура напряму сприяє конкурентоспроможності організації. Сучасні ринкові відносини, глобальні кризові явища змушують підприємства розробляти та впроваджувати корпоративні цінності для того, щоб виділятися поміж конкурентів і залучати нових співробітників.

Важливість обраної теми дослідження обумовлена тим, що корпоративна культура наділяє підприємство унікальним та оригінальним іміджем перед клієнтами і партнерами, що є ключовим фактором успіху підприємства в сучасних умовах ринку.

Сучасне економічне середовище стимулює керівництво підприємств використовувати нові форми та методи управління для ефективного впливу на трудовий колектив. Це сприяє формуванню системи управління, де кожен працівник бажатиме розвиватися і працювати на підприємство, підтримуючи так зване взаємовигідне співробітництво, що в свою чергу призведе до успішної діяльності компанії.

У наш час, корпоративна культура виступає як один з найсильніших інструментів управління. Вплив корпоративної культури на результативність підприємства слід розглядати через призму її відповідності загальній стратегії організації.

Корпоративна культура сприяє розвитку почуття спільноти, приналежності та соціального захисту серед співробітників, що має вплив на їхню лояльність до компанії. Крім того, вона сприяє ефективному виконанню місії організації і може стимулювати працівників до самосвідомого росту. Корпоративна культура також допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Свій внесок у дослідження проблем теорії та практики розвитку корпоративної культури на підприємствах, внесли такі видатні зарубіжні та вітчизняні науковці як А. Файоль, Е. Браун, К. Голанд, Д. Елрідж, А. Кромбі, Є. Жак, Р. Кілман, М. Сакстон, М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, У. Оучі, Г. Хофстеде, Є. Шейн, Й. Завадський, О. Апостолук, В. Зеліч, О. Тарасова, Г. Захарчин, Л. Сікорська, Ю. Бугаєвська, І. Отенко, М. Чепелюк та ін. Особливості формування та функціонування корпоративної культури у сфері туризму та гостинності досліджували Н. Данько, М. Нагара, А. Романюк, Х. Плецан, О. Тарадай, вплив корпоративної культури на ефективність державного управління висвітлено у наукових працях З. Бурик, Н. Поліщук, І. Семененко, О. Бобровської та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної публікації є дослідження особливостей формування корпоративної культури підприємств. При проведенні дослідження були використані загальнонаукові

й спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідниками та практикаками визначено, що корпоративна культура визначається набором цінностей, вірувань, норм, звичаїв та практик, які формують характер та спосіб функціонування підприємства [2]. Актуальність корпоративної культури для підприємства не можна переоцінити, оскільки вона має важливий вплив на різні аспекти його діяльності (рис. 1).

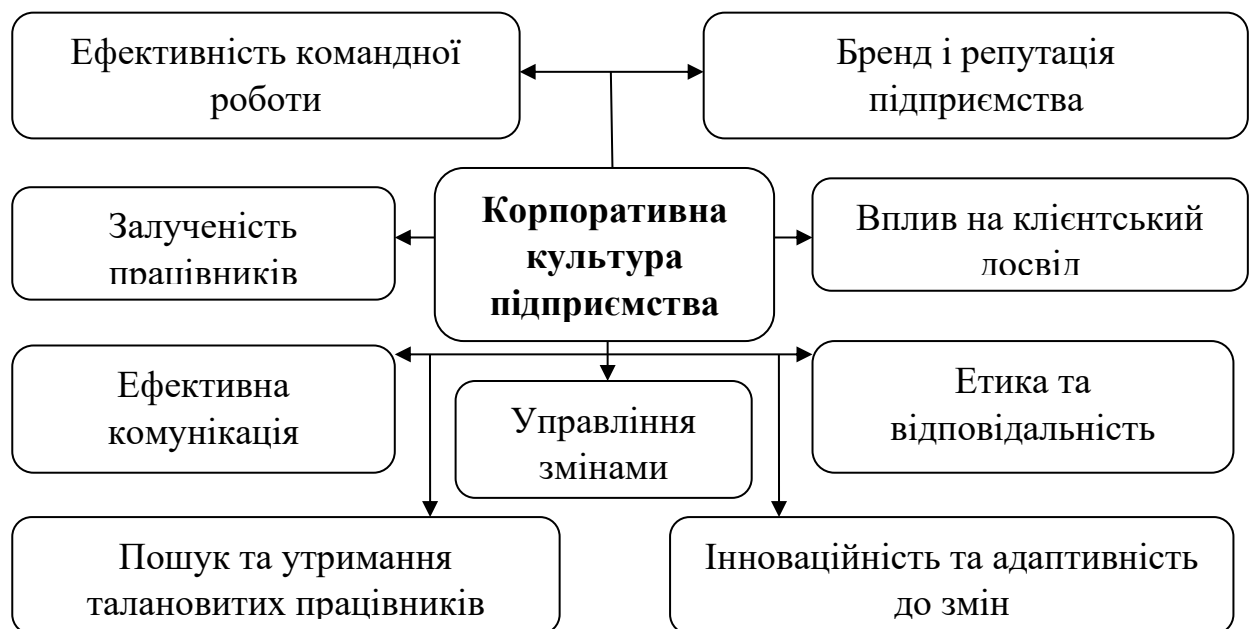


Рис. 1. Аспекти впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Джерело: розробка авторів

Сформована корпоративна культура формує у працівників почуття приналежності та визнання, вона може бути важливим чинником для привертання та утримання талановитих кадрів. Співробітники підприємства, які відчують себе частиною цієї культури, більш схильні бути залученими, вмотивованими та відданими своїй роботі. Висока залученість, мотивація та відданість персоналу сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності

роботою. Фахівці обирають роботодавців, чиї цінності відповідають їх власним, ідеалізуючи такі компанії як місця для кар'єрного зростання.

Корпоративна культура визначає підходи до співпраці та визначає стиль комунікації всередині підприємства. Відкритість, прозорість, довіра та ефективна комунікація сприяють вирішенню конфліктів, уникненню непорозумінь, полегшенню процесів прийняття рішень та ефективність командної роботи на підприємстві.

Ефективно сформована корпоративна культура визначає готовність підприємства до змін та новаторства. Сприятлива корпоративна культура робить компанію більш гнучкою та адаптивною до швидких змін в економічному середовищі, розвивати конкурентні переваги через творчість та новаторство. Сильна корпоративна культура полегшує впровадження стратегічних змін та підтримує колектив у періоди труднощів.

Позитивна корпоративна культура сприяє створенню потужного бренду та підвищує репутацію підприємства, а також впливає на те, як співробітники взаємодіють з клієнтами. Посилена увага до транслявання співробітниками цінностей та дотримання договірних умов позитивно впливає на клієнтський досвід. Також корпоративна культура підприємства визначає етичні стандарти та рівень відповідальності перед працівниками, клієнтами, спільнотою та середовищем.

Отже, ефективно сформована корпоративна культура впливає на всі аспекти функціонування підприємства та є необхідним елементом для досягнення успіху, стійкості та сталого розвитку у довгостроковій перспективі [1].

Зауважимо, що культура будь якої організації – це значно більше, ніж фізичні або віртуальні офісні стіни. Це те, як співробітники працюють із клієнтами, партнерами, поведуться один з одним.

За своєю суттю культура підприємства – це набір спільних характеристик, які роблять результати ділової активності унікальними, як-от певні цінності, очікування та практики, які спрямовують і формують дії всіх

співробітників [3]. Це сума формальних і неформальних систем, поведінки та цінностей, які створюють досвід для співробітників і клієнтів. Культура організації – це дещо більше, ніж її проголошені цінності, бачення та місія, це колективні переконання, етичні норми та правила поведінки.

До прикладу, розглянемо види корпоративних культур організацій, які забезпечують довготривалі конкурентні переваги на зайнятій ринковій ніші (табл. 1).

Таблиця 1. Види корпоративних культур організацій

Вид корпоративної культури	Особливості корпоративної культури організації	Приклади компаній
Ринкова культура, орієнтована на результат	Організація може робити акцент на клієнтоорієнтованість або використовувати стратегію зростання, орієнтовану на продукт. За такої корпоративної культури співробітників заохочують і уповноважують допомагати клієнтам будь-яким персоналізованим способом, який вони вважають за потрібний. Основною цінністю організацій, які використовують даний тип корпоративної культури є «гра в команді» та регулярний зворотний зв'язок	«Zappos», «Atlassian»
Горизонтальні культури, що швидко розвиваються	За такого типу корпоративної культури цінності організації формуються спільно з співробітниками, а між персоналом і керівниками дуже мало щаблів управління. Ці цінності створюють узгодженість і допомагають колективу працювати разом, зрештою сприяючи задоволенню працівників. Співробітників заохочують бачити себе лідером і шукати способи особистого впливу на бізнес	«Clio», «Square Space»
Прогресивна культура, орієнтована на людину	Людино центричні культури зазвичай мають високий ступінь гнучкості для своїх співробітників. Вони не тільки наголошують на добробуті, але й схильні багато інвестувати в планування розвитку, зростання і вдосконалення. Позитивна, динамічна корпоративна культура може значно підвищити продуктивність та привести компанію до успіху	«Thinkific», «Technology Advice»
Цільова, орієнтована на цінності культура	За такої корпоративної культури цінності всередині бізнесу мають відображати ті, що проектується поза його межами. Це допомагає тримати співробітників, продукт і організацію у потрібному руслі. Така корпоративна культура може сприяти неймовірним бізнес-результатам і створювати робоче середовище, де працівники отримують задоволення і пишаються результатами своєї праці	«Arc'teryx», «Ben & Jerry's»

Джерело: складено за матеріалами [4]

Мікрокерована (токсична) корпоративна культура – це той тип корпоративної культури, який слід уникати. Хоча вузькоспеціалізовані ролі можуть бути привабливими, оскільки традиційні ієрархічні культури схильні дотримуватися жорстких процедур, які, як відомо, пригнічують креативність, проте у такому робочому середовищі просування по службі часто зводиться до вимірювання тривалості роботи, нехтуючи такими речами, як внесок, здібності та особистий розвиток [5].

Погоджуємось, що вибір правильної, особливої для кожного підприємства/організації корпоративної культури може бути достатньо складним завданням. Але є багато креативних способів культивувати корпоративну культуру, включаючи покращення міжфункціональної командної комунікації та підвищення колективного почуття приналежності на роботі. Необхідно максимально докласти зусиль для підтримки залученості персоналу до безпосередньої результативності діяльності організації та її перспективного розвитку. Це елементи, які є ключовими для здорової корпоративної культури організації та критично важливі для успіху її співробітників, а це в свою чергу дасть найкращі шанси на безперервний успіх для багатьох поколінь.

За результатами соціологічних досліджень оцінки корпоративної культури України, можна стверджувати про таке: 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура повинна бути на підприємстві. Вагома частина підприємців (40%) намагаються сформувати її за допомогою західних технологій; 35% визначають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів; 25%, нажаль, взагалі вважають її непотрібною [6].

Хоча, аналізуючи бізнес-успіхи провідних компаній у своїх нішах під час впливу глобальних кризових явищ, можна сміливо стверджувати, що наявність сформованої та діючої корпоративної культури сприяє беззаперечним конкурентним перевагам на ринку. Чому ж вітчизняні

підприємці здебільшого не вважають за необхідне формувати та підтримувати корпоративну культуру?

Вважаємо, що низький рівень розвиненості корпоративної культури на підприємствах в Україні може бути пояснений певними причинами. На формування корпоративної культури впливають значною мірою соціальні, економічні, історичні чинники українського суспільства та український менталітет. У період радянської епохи, коли більшість підприємств були державними, важливим було виконання виробничих планів, а не формування корпоративної культури. Це призвело до відсутності традицій та практик, які сприяють розвитку корпоративної ідентичності.

Часті зміни економічного середовища та відсутність стабільності привели до того, що підприємства фокусуються на виживанні та подоланні економічних труднощів, а не на розвитку корпоративної культури. Високий рівень бюрократії та корупції заважає розвитку внутрішньої демократії та довіри в колективі, що є важливими аспектами корпоративної культури.

Етнічні особливості українців формувалися протягом тривалого історичного розвитку та під впливом різних культур. Це впливало на формування менталітету українського народу та й відповідно, на корпоративну культуру. Недостатня освіченість та усвідомлення керівництва та працівників щодо важливості корпоративної культури певною мірою перешкоджало її формуванню та розвитку.

Різноманіття культурних та історичних аспектів в Україні призвело до відмінностей в уявленнях про те, що складає корпоративну культуру, та в інтерпретації її елементів.

Але все ж таки, світовий досвід успішних компаній доводить, що формування корпоративної культури є важливим елементом успіху будь-якої організації. Тому наведемо основні особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств (рис. 2).



Рис. 2. Особливості формування корпоративної культури

Джерело: розробка авторів

Хочемо зацентувати увагу, що формування корпоративної культури — це процес, який вимагає постійного удосконалення та уваги. Ключовим елементом тут є постійна відданість керівництва і всіх працівників цілям та цінностям підприємства.

Звичайно, що підходи до формування корпоративної культури різняться в залежності від галузі та специфіки конкретного підприємства. Деякі з різниць в підходах можуть включати характер ринку, ступінь ризику, тип підприємства, технічний рівень, клієнтську спрямованість.

У конкурентній галузі, де існує велика кількість гравців, корпоративна культура може акцентуватися на інноваціях та швидкості реакції на зміни. У менш конкурентній галузі, де домінує дефіцит конкуренції, фокус при формуванні корпоративної культури може бути наведено на якість та відмінність продукції чи послуг. У таких галузях, як технології чи фінанси, може виникнути потреба в активному сприянні інноваціям та креативності серед працівників. У стабільних галузях, таких як фармацевтика чи харчова промисловість, може бути важливими стабільність та висока якість продукції.

У стартапах при формуванні корпоративної культури може бути акцент на динаміці, креативності та ризикованості. У великих корпораціях, особливо тих, які діють у традиційних галузях, державних підприємствах може бути важливими стійкість, ефективність та управління ризиками.

Корпоративна культура підприємств високотехнологічних галузей може сприяти інноваціям, навчанню та швидкій адаптації до технологічних змін. У традиційних секторах, таких як виробництво, акцент може бути на стабільності, стандартизації та виробничій ефективності. У галузях, де ключовим є обслуговування клієнтів (туризм, сфера гостинності), корпоративна культура може ставити перед собою завдання надання високоякісного обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

У кожному випадку важливо враховувати індивідуальні особливості підприємства, його цілі та стратегії при формуванні та розвитку корпоративної культури.

Для наочної ілюстрації різноманітності підходів до формування корпоративної культури наведемо основні аспекти, які варто було б, на нашу думку, врахувати при формуванні корпоративної культури в галузі туризму й гостинності та в державному управлінні.

Формування корпоративної культури в галузі туризму та гостинності включає у себе ряд особливостей, оскільки це галузь, де важливі взаємодія з клієнтами, високий рівень сервісу та емоційне задоволення гостей [7]. Основні аспекти формування корпоративної культури в цих сферах включають (табл. 2):

Таблиця 2. Особливості формування корпоративної культури підприємств сфери гостинності та туризму

Складові корпоративної культури	Підскладові корпоративної культури	Заходи
Гостьові цінності	Сервіс та гостинність	Встановлення високих стандартів обслуговування та гостинності для задоволення потреб гостей
	Клієнтоорієнтованість	Спрямованість на задоволення очікувань та потреб клієнтів
Комунікація та командна співпраця	Ефективна комунікація	Забезпечення якісної внутрішньої та зовнішньої комунікації для вирішення питань та спілкування з гостями
	Командна співпраця	Розвиток командного духу та співпраці між різними підрозділами
Стратегія освіти та навчання	Професійна підготовка	Забезпечення персоналу відповідними навичками та знаннями для високоякісного обслуговування
	Постійна освіта	Здійснення систематичних програм навчання та розвитку для підтримання високого рівня професійної кваліфікації
Творчість та інновації	Стимулювання творчості	Заохочення персоналу до внесення ідей та творчих рішень для покращення сервісу
	Інноваційні практики	Впровадження новаторських методів та технологій для забезпечення конкурентоспроможності

Продовження таблиці 2.

Складові корпоративної культури	Підскладові корпоративної культури	Заходи
Розвиток компетенцій	Розвиток професійних навичок	Забезпечення можливостей для розвитку компетенцій працівників відповідно до їх ролей
	Лідерство та менторинг	Формування системи лідерства та менторингу для сприяння кар'єрному зростанню
Культура задоволення працівників	Баланс роботи та особистого життя	Забезпечення робочо-життєвого балансу для працівників
	Заохочення та визнання	Надання винагород та визнання працівникам за їхній внесок
Етика та відповідальність	Етичні стандарти	Визначення та дотримання етичних принципів у відносинах з гостями та між співробітниками
	Соціальна відповідальність	Впровадження програм та ініціатив для підтримки соціальних та екологічних цілей
Підтримка культурного різноманіття	Повага до різниць	Створення середовища, де різноманітність цінується та вважається джерелом інновацій
	Адаптація до культурних особливостей гостей	Забезпечення сервісу, який враховує та поважає культурні особливості різних клієнтів

Джерело: розробка авторів

Отже, формування корпоративної культури в сфері туризму та гостинності є ключовим чинником успіху, оскільки вона безпосередньо впливає на враження гостей та забезпечує високий стандарт обслуговування.

Формування корпоративної культури в державному управлінні має свої особливості порівняно з приватними підприємствами чи організаціями [8, 9]. Враховуючи специфіку державного сектору, основні аспекти формування корпоративної культури в державній службі включають (таблиця 3).

Отже, формування корпоративної культури в державному управлінні важливо для забезпечення ефективного та етичного виконання публічної місії та завдань. Розвинута корпоративна культура органів державної влади сприяє підвищенню довіри громадськості, покращенню роботи та досягненню стратегічних цілей.

Таблиця 3. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні

Складові корпоративної культури	Підскладові корпоративної культури	Заходи
Публічна місія	Спрямованість на громадський інтерес	Корпоративна культура в державній службі повинна відображати зобов'язання перед громадськістю та служіння громадянам
	Дотримання законів та стандартів	Високий рівень етичності та дотримання правових норм у всіх аспектах роботи
Прозорість та відкритість	Відкрита комунікація	Забезпечення доступу до інформації та відкритої комунікації між державними службовцями та громадськістю
	Звітність	Зобов'язання звітувати про результати роботи та витрати перед громадськістю
Ефективність та професіоналізм	Компетентність та розвиток персоналу	Забезпечення високого рівня кваліфікації співробітників та можливостей для їхнього професійного розвитку
	Орієнтованість на результат	Визначення чітких цілей та вимог до результативності в роботі
Громадська довіра	Довіра громадськості	Здобуття та збереження довіри громадськості шляхом відкритості, інтегритету та високих етичних стандартів
	Участь громади	Залучення громади до процесів прийняття рішень та взаємодії з представниками суспільства
Стабільність та контингент	Стабільність управління	Визначення стабільних інституційних засад та вироблення стратегій довгострокового розвитку
	Професійний контингент	Формування команди професіоналів, відданих виконанню публічної місії та цілей
Заохочення етичної поведінки	Етичні стандарти	Розробка та реалізація етичних стандартів, які визначають професійну поведінку державних службовців
	Канали звернень	Забезпечення можливостей анонімних звернень щодо етичних порушень
Соціальна відповідальність	Співпраця з громадою	Розвиток партнерства та співпраці з громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами
	Екологічна відповідальність	Реалізація екологічних ініціатив та збереження природних ресурсів

Джерело: розробка авторів

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи вище сказане, можемо зробити такі висновки:

- корпоративна культура – це одна з основ життєдіяльності підприємства. Цінності, сформовані всередині команди, дозволяють їй працювати гармонійно та злагоджено. Завдяки корпоративній культурі колектив відчувається одним цілим – тим самим покращується мікроклімат та продуктивність роботи підприємства;

- корпоративна культура в кожному підприємстві має бути особливою, неможливо перенести чужий досвід повністю - потрібно підбирати правила та цінності під свої цілі та місію. Важливо будувати систему лідерства та комунікації, правила вирішення конфліктів і при цьому враховувати інтереси всіх членів колективу.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, розроблені авторами та запропоновані в статті, можуть бути використані для забезпечення формування ефективної корпоративної культури підприємств різних сфер діяльності та галузей економіки.

Подальші дослідження можуть бути скеровані на поглиблення вивчення та аналізування усіх чинників та факторів, котрі здійснюють вплив на формування корпоративної культури підприємств, зокрема сфери туризму, індустрії гостинності, державного управління і пошук інструментів для ефективного формування корпоративної культури підприємств зазначених сфер діяльності.

Література

1. Cherep A., Makazan E., Tomareva-Patlahov, V., Lepekhyn O., Kanabekova M. Model of realization of mechanism of enterprise corporate culture formation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52), pp. 504-516. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85177071272&doi=10.55643%2ffcaptp.5.52.2023.4179&partnerID=40&m> (дата звернення 20.12.2023).

2. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
3. Бандур С.І. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. 695 с.
4. Офіційний сайт журналу «Entrepreneur». URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/10-examples-of-companies-with-fantastic-cultures/249174> (дата звернення 18.12.2023).
5. Офіційний сайт інтернет-порталу для управлінців Management.com.ua. URL: <https://www.management.com.ua> (дата звернення 19.12.2023).
6. Офіційний сайт журналу «Forbes. Ukraine». URL: <https://forbes.ua/search?q=%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0> (дата звернення 20.12.2023).
7. Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 112-119.
8. Бурик З.М. Корпоративна культура службовців в територіальних громадах та її вплив на ефективність публічного управління. *Наукові перспективи* 2023. № 3(33). С. 23-35.
9. Гришина В.В., Кумар Д.П. Формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування: організаційно-комунікаційний аспект. 2021. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25809/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0__Jain_Pradeep.pdf (дата звернення 20.12.2023).

References

1. Cherep, A., Makazan, E., Tomareva-Patlahova, V., Lepekhyn, O. and Kanabekova, M. (2023), “Model of realization of mechanism of enterprise corporate culture formation“, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 5 (52), pp. 504-516, available at:

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85177071272&doi=10.55643%2ffcaptp.5.52.2023.4179&partnerID=40&m>
(Accessed 20 Dec 2023).

2. Otenko, I. and Chepeliuk, M. (2018), *Korporatyvna kul'tura: mizhnarodnyj ta transformatsijnyj aspekty* [Corporate culture: international and transformational aspects], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.

3. Bandur, S.I. and Kostyshyna, T.A. (2020), *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky* [Social and labor relations: problems of science and practice], Poltava, Ukraine.

4. The official site of journal «Entrepreneur» (2023) “10 great examples of corporate culture for inspiration“, available at: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/10-examples-of-companies-with-fantastic-cultures/249174> (Accessed 18 Dec 2023).

5. The official site of Internet portal for managers (2023), available at: <https://www.management.com.ua> (Accessed 19 Dec 2023).

6. The official site of journal «Forbes. Ukraine» (2023), available at: <https://forbes.ua/search?q=%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0> (Accessed 20 Dec 2023).

7. Popyk, M.M., Shulla, R.S. and Khanas, U.Ya. (2020), “Corporate culture of enterprises in the field of tourism and the hospitality industry: substantive and structural analysis“, *Infrastruktura rynku*. vol. 44, pp. 112-119.

8. Buryk, Z.M. (2023), “Corporate culture of employees in territorial communities and its influence on the effectiveness of public administration“, *Naukovi perspektyvy*, no 3(33), pp. 23-35.

9. Hryshyna, V.V. and Kumar D.P. (2021), “Formation of corporate culture of local self-government bodies: organizational and communication aspect“, available at: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25809/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0__Jain_Pradeep.pdf (Accessed 20 Dec 2023).