



УДК 352(477):330.874

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1)

**Бурик Зоряна Михайлівна,**

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 08400, м. Переяслав, вул. Сухомлинського, 30, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

**Buryk Zoryana Mykhailivna,**

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor at the Department of Public Management and Administration, Grigory Skovoroda University in Pereyaslav, 08400, Pereyaslav, Str. Sukhomlynskyi, 30, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

---

## ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗМІН І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Анотація.** *Метою роботи* є виокремлення особливостей формування корпоративної культури в територіальних громадах в умовах змін і невизначеності. **Методологія.** COVID-19, а тепер повномасштабне російське військове вторгнення в Україну продемонстрували, по-перше, неготовність окремих громад до роботи в умовах невизначеності та змін, а по-друге те, що для ефективної роботи традиційних методів управління не достатньо. Тож виникає нагальна потреба у застосуванні інноваційних інструментів місцевою владою до антикризового розвитку територій, одним з яких доцільно вважати корпоративну культуру. **Наукова новизна.** Представлено корпоративну культуру як відкриту складну багаторівневу систему відносин в громаді. Акцентовано увагу, що важливим компонентом корпоративної культури є система внутрішніх і зовнішніх комунікацій, яка змінюється під впливом нормативно-правових, соціальні-психологічних, інженерно-технологічних чи економічних факторів та складається у певний проміжок часу в залежності від визначених пріоритетних напрямів розвитку, конкурентних переваг територій й того «мікроклімату», який панує всередині громади, або абсолютно врозріз з концепцією та ідеями представників місцевої влади. У статті застосовано аксіологічний підхід до розкриття змісту поняття «корпоративна культура», що дозволило розглянути термін «корпоративна (чи організаційна) культура територіальних громад» через призму загальнолюдських цінностей, особливості сформованих формальних (неформальних) відносин та як інструмент антикризового розвитку, що особливо актуально в світлі повоєнної відбудови українських громад. **Висновки.** У наявності/відсутності корпоративної культури вбачаємо її беззаперечну конкурентну перевагу, незамінний інструмент антикризового розвитку та формування іміджу громади, інструмент синхронізації зусиль всіх членів громади на результат (у сьогоднішніх реаліях – на часі повоєнна відбудова й підвищення конкурентоспроможності українських територій, процвітання та благополуччя її мешканців). Безліч проблемних ситуацій в українських громадах в умовах змін і невизначеності вимагають не лише наявної корпоративної культури, але й перезавантаження управлінських процесів, фінансово-методичного забезпечення, розробки практичних рекомендацій стосовно побудови систем і моделей ефективного управління територіями, що після війни призведе до підвищення ефективності функціонування громад.

**Ключові слова:** корпоративна культура, система комунікацій, ефективне управління, територіальні громади в Україні, антикризовий розвиток громад.

## FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN THE TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF CHANGES AND UNCERTAINTY

**Abstract.** *The purpose* of the work is to highlight the peculiarities of the formation of corporate culture in territorial communities in conditions of change and uncertainty. **Methodology.** COVID-19 and now the full-scale Russian military invasion of Ukraine have demonstrated, firstly, the unpreparedness of individual communities to work in conditions of uncertainty and change, and secondly, that traditional management methods are not sufficient for effective work. Therefore, there is an urgent need for the application of innovative tools by local authorities for the anti-crisis development of territories, one of which is expedient to consider corporate culture. **Scientific novelty.** Corporate culture is presented as an open complex multi-level system of relations in the community. It is emphasized that an important component of corporate culture is the system of internal and external communications, which changes under the influence of normative-legal, social-psychological, engineering-technological or economic factors and is formed in a certain period of time depending on the determined priority directions of development, competitive advantages of territories and that «microclimate» that prevails within the community, or completely contrary to the concept and ideas of representatives of local authorities. The article applies an axiological approach to revealing the meaning of the concept of «corporate culture», which made it possible to consider the term «corporate (or organizational) culture of territorial communities» through the prism of universal human values, the peculiarities of formed formal (informal) relations and as a tool of anti-crisis development, which is especially relevant in the light of the post-war reconstruction of Ukrainian communities. **Conclusions.** In the presence/absence of corporate culture, we see its undeniable competitive advantage, an indispensable tool for anti-crisis development and community image formation, a tool for synchronizing the efforts of all members of the community for the result (in today's realities, post-war reconstruction and increasing the competitiveness of Ukrainian territories, prosperity and well-being of its residents are on time). Many problematic situations in Ukrainian communities in conditions of change and uncertainty require not only the existing corporate culture, but also a reboot of management processes, financial and methodological support, the development of practical recommendations regarding the construction of systems and models of effective management of territories, which after the war will lead to an increase in the effectiveness of the functioning of communities.

**Key words:** corporate culture, communications system, effective management, territorial communities in Ukraine, anti-crisis development of communities.

---

**Вступ.** Україна пережила не одну кризу і працює в нестабільних політичних і соціально-економічних умовах, що негативно відбивається на роботі територіальних громад. При цьому COVID-19, а тепер повномасштабне російське військове вторгнення в Україну продемонстрували, по-перше, неготовність окремих громад до роботи в умовах невизначеності та змін, а по-друге те, що для ефективної роботи традиційних методів управління не достатньо. Тож виникає нагальна потреба у застосуванні інноваційних інструментів місцевою владою до антикризового розвитку територій, одним з яких доцільно вважати корпоративну культуру.

Втім, поняття «корпоративна культура» асоціюється скоріше з приватними компаніями, банківськими чи страховими установами й частково з великими національними корпораціями, ніж з місцевою владою чи територіальними громадами. Тому до війни (і під час військової агресії) корпоративна культура не є першочерговим та актуальним питанням для українських

громад, незважаючи на те, що саме ефективна система комунікацій, на наш погляд, сприятиме побудові довірчих відносин з мешканцями, а сам процес формування корпоративної культури в громадах у сучасних умовах неможливий без застосування інновацій, організаційних і технологічних змін.

У зв'язку з цим в умовах змін і невизначеності виникає гостра необхідність дослідити питання щодо важливості розробки корпоративної культури для антикризового розвитку територіальних громад.

Аналізуючи наукову та бізнес-літературу можна стверджувати, що починаючи з XIX сторіччя поняття «корпоративна культура» стійко увійшло до наукового вжитку та детально вивчалось у роботах зарубіжних авторів, серед яких варто назвати: Т. Парсонса, Дж. Елдріджа та Е. Кромбі, Е. Брауна, У. Оучі, Е. Уілкінс, Дж. Мовет, Е. Шейна, Е. Мейо, М. Фоллетт, Ц. Рейлі, Дж. Четмена, Т. Пітерса, М. Коултера, С. Робінсона та ін.

Теоретико-практичні аспекти формування корпоративної культури були предметом вивчення таких українських авторів: Д. В. Задихайла, О. Р. Кібенка, Г. В. Назарової, В. В. Стадника, Г. Л. Монастирського, Й. С. Завадського, Р. М. Пушкаря, А. О. Ногінської. В числі ґрунтовних досліджень щодо впливу корпоративної культури на функціонування органів публічної влади виділимо роботи О. Б. Бабича та О.Ю. Бобровської.

Проте, якщо на рівні корпорацій, середніх підприємств до питань ефективного управління включають і формування корпоративної культури, то її вплив на антикризовий розвиток громад на сьогодні маловивчене питання, чим і обумовлено вибір тематики дослідження.

Метою статті є виокремлення особливостей формування корпоративної культури в територіальних громадах в умовах змін і невизначеності.

**2. Результати дослідження.** За даними опитування компанії Deloitte «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», проведеного в Україні у період з 06 квітня по 13 травня 2022 р. з топ-менеджерами компаній різних індустрій, лідерів HR-функцій, інших представників бізнесів (членів Американської торговельної палати в Україні), «найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників, підтримка продуктивності команд (готовність працювати, мотивація) та забезпечення неперервності робочих процесів» (Deloitte, 2022). Вбачаємо, що в умовах змін і невизначеності «неперервності процесів» сприяє зокрема такий невід’ємний управлінський елемент як корпоративна культура, причому не тільки в межах окремих фірм чи підприємств, але й на рівні територіальних громад.

На наш погляд, в умовах змін і невизначеності успішний менеджер (топ-менеджмент корпора-

ції, депутати, представники державного органу влади чи місцевої влади) має забезпечувати вироблення ефективних рішень та створення мікроклімату в колективі. У цьому контексті згадаємо теорію «людського фактору» (Е. Мейо, М. Фоллетт, ін.), згідно з якою «найважливіший обов’язок менеджера полягав у формуванні згуртованого трудового колективу...турботі про підлеглих» (Дорошенко, 2015), а також ідеї Ц. Рейлі та Дж. Четмена стосовно зв’язку організаційного розвитку «з розвитком комфорту в організації, залучення працівників до різних аспектів життя і розвитку самої організації, особистих досягнень під час виконання бізнес-цілей і завдань» (Reilly, 1996).

Проаналізуємо дефініцію «корпоративна культура» на основі наведених у міжнародних публікаціях її трактувань (табл. 1).

Спираючись на наведені вище визначення корпоративної культури (табл. 1), можна зробити висновки стосовно того, що, по-перше, це унікальна складна система, у якій закладено ключові цінності й переконання персоналу, по-друге, вона проявляється у різних матеріальних формах або поведінці.

У межах дослідження говоритимемо виключно про «корпоративну культуру територіальних громад» як відкриту унікальну систему складних взаємозв’язків між усіма членами громади та працівниками місцевої влади, спрямовану на мобілізацію зусиль та ініціатив мешканців задля антикризового розвитку громад в Україні в контексті повоєнної відбудови території.

З-поміж різних визначень у наукових працях вітчизняних авторів, підтримуємо О. Ю. Бобровську, яка дає розгорнуте трактування поняття «корпоративна культура в територіальних громадах», розглядаючи її як «систему цінностей,

Таблиця 1

**Трактування терміну «корпоративна культура» провідними зарубіжними авторами (систематизовано на основі аналізу (Parsons, 1956; Eldridge, 1974; Brown, 1995; Ouchi, 1985; Mowat, 2002))**

Джерело	Визначення терміну «Корпоративна культура»
Дж. Елдрідж, Е. Кромбі (Eldridge J., Crombie A.) (Eldridge, 1974)	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших.
Е. Браун (Brown A.) (Brown, 1995)	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації.
У. Оучі, Е. Уілкінс (Ouchi W., Wilkins A.) (Ouchi, 1985)	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.
Дж. Мовет (Mowat J.) (Mowat, 2002)	Явні та непомітні прояви, що вказують на основні норми і переконання, що панують в організації, а також особливості робочих процесів, спілкування працівників та навіть рівень гумору визначає організаційні доміанти.

вірувань, очікувань, ділових принципів, традицій і ритуалів, які існують у спілкуванні й діяльності людей, формують корпоративний дух, визначають межі загальних відносин та поведінку окремих осіб, колективів і влади в організації, що має бути представлена системою формальних і неформальних правил, норм життєдіяльності, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки влади, суб'єктів господарювання і жителів, що підтверджують показники спроможності територіальних громад до розвитку, їх задоволеності рівнем життя, рівнем взаємного співробітництва і відносинами з владою» (Бобровська, 2016: 79).

На основі аналізу джерел та вивчення теоретичних засад формування корпоративної культури (Mowat, 2002; Бабич, 2005; Бобровська, 2016) робимо висновок, що: процес формування корпоративної культури в територіальних громадах відбувається через проведення різних корпоративних заходів, впровадження офіційного стилю одягу чи окремих ідентифікаційних атрибутів, оформлення офіційного веб-сайту та неофіційних документів в корпоративному стилі, інші важливі деталі, що дозволяють позиціонувати громаду як унікальну територію. Беручи за основу твердження Т. Парсонса (Parsons, 1956), що «аналіз будь-якої організації відбувається з точки зору інституціоналізованої системи цінностей» (institutionalized value system), виділимо особливості процесу формування корпоративної культури в умовах змін і невизначеності, серед яких:

- залежність процесу від сформованого корпоративного духу у громаді;
- усталені в громаді формальні та неформальні правила поведінки, підходи і прийоми щодо вирішення справ і проблемних (конфліктних) ситуацій;
- універсальні правила, спільні цінності, очікування, етика поведінки та кадрова політика всередині органу влади, підходи у взаємодії з мешканцями громади, юридичними та фізичними особами.

Водночас не підміняємо визначені законодавством види та форми взаємодії з громадськістю (електронні комунікації, консультації з громадськістю, петиції, державно-приватне партнерство, ін.) та власне підходи до організації взаємодії з громадськістю та їх проведення.

При цьому корпоративна культура може формуватися самостійно, без чітких алгоритмів і дій з боку керівництва громади і взагалі йти врозріз з уявленнями очільників громади про корпоративний дух та основи взаємодії з членами

громади. Переконані, що будь-який опір членів громади (персоналу органу влади) не суттєвий за умови сильного менеджменту чи лідера, що готовий до випробувань та розглядає такі організаційні кризи (спротив змінам) як один з етапів формування корпоративної культури. Так, у книзі «Організаційна культура та лідерство» (англ. *Organizational Culture & Leadership*) автор Е. Шейн акцентує увагу на реакції лідера під час організаційної кризи чи кризи загалом, що полягає у створенні нових норм, цінностей, перегляду управлінських процесів чи робочих процедур (Schein, 1997).

«Корпоративну культуру можна розглядати як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації... та один із найефективніших засобів залучення та мотивації працівників, оскільки після задоволення потреб першого рівня, настає потреба іншої якості, що приводить до відчуття спільних цінностей. Бажання ідентифікувати себе із групою – це один із видів мотивації людини, який підвищує її продуктивність праці» (Захарчин, 2011)). Вбачаємо два можливих сценарії – за демократичного стилю управління громадою логічним є побудова команди, націленої на результат, які зацікавлені в розвитку території свого проживання та загалом сприятливий мікроклімат в громаді, тобто здорова атмосфера у відносинах всіх членів громади між собою та вирішення конфліктних ситуацій цивілізованим шляхом та в межах діючого законодавства. Другий варіант – відсутність не лише сформованої корпоративної культури, але й токсичні відносини всередині спільноти, на що впливають централізоване управління, агресивний стиль управління, надмірний контроль та відсторонення від проблем та запитів членів громади і працівників, колег з боку представників влади і депутатів.

Чи в українських громадах є повноцінно сформовані корпоративні культури сьогодні дати однозначну відповідь важко, скоріше – мова йде про формальні/неформальні правила, що існують, безумовно, в органах публічної влади та про вибудовану певним чином (не піднімаємо тему їх ефективності) систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, яка постійно змінюється під впливом різних факторів. До таких факторів віднесемо наступні:

- нормативно-правові (зміна законодавства чи внесення змін до існуючих законів чи інших нормативно-правових актів, проведення реформ, зміна курсу політики держави, вплив міжнародних зобов'язань країни, ін.);

– соціальні-психологічні (людський фактор – внутрішня кадрова політика в органах влади, наявні чи відсутні активні професійні спільноти, ініціативні члени громади, що відіграють значну роль у формуванні корпоративної культури та згуртуванні спільноти, розвинені чи пасивні організації громадянського суспільства, усталені відносини між працівниками органів влади та мешканцями, рівень мотивації, соціальної відповідальності, ін.);

– інженерно-технологічні (технологічна інфраструктура, діджиталізація процесів, електронний документообіг чи його відсутність, стан інформаційно-комунікаційних мереж і каналів для обміну інформацією, доступ осіб з інвалідністю та літніх людей до інформації, створення безбар'єрного середовища – дизайн приміщень органів влади/муніципальних закладів, наявність веб-сайту громади, інші технічні/технологічні аспекти);

– економічні фактори (наповненість бюджету, диференціація доходів громади, безперебійність фінансування громади, обсяги інвестицій, ступінь руйнації територій під час війни, додаткові фінансові стимули для розвитку).

Таким чином, в межах дослідження не відокремлюємо корпоративну культуру територіальних громад від її організаційної культури. За Е. Шейном, організаційна культура – це «комплекс прийомів/правил, що виправдали своє застосування в минулий період часу і підтвердили актуальність, а також базові уявлення, що набуваються групою в процесі зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції» (Schein, 1997).

«З погляду системного аналізу організаційну культуру варто розглядати як характеристику, що визначає поведінку і розвиток компанії як відкритої, цілеспрямованої системи, здатної еволюційно переходити з одного стану в інший» (Скібіцька, 2020: 357). А в контексті дослідження корпоративну (організаційну) культуру в умовах змін і невизначеності вважаємо важливим інструментом антикризового розвитку територіальних громад.

Отже, процес формування корпоративної культури на рівні територіальної громади досить складний, враховуючи:

– по-перше, широкий спектр чинників, що впливають на його забезпечення та впровадження корпоративної культури як певної системи цінностей на практиці;

– по-друге, різні обсяги та чисельність населення, що постійно проживає в територіальній громаді, в якій відсоток активних членів громади може бути дуже низьким;

– по-третє, певні особливості системи внутрішніх/зовнішніх комунікацій, пов'язані з війною в Україні та відсутності в ряді випадків можливості проведення спільних зустрічей за участі членів громади не в онлайн-режимі, а в безпечних місцях з обладнаними згідно зі стандартами безпеки укриття;

– по-четверте, велику кількість членів спільноти на рівні окремої територіальної громади, яка складається з мешканців, різних колективів та громадських організацій, наукових осередків в межах громади, всіх ланок в структурі місцевої влади, старост і очолюваних ними старостинських округів, організацій громадянського суспільства, міжнародних донорів, інвесторів та інших зацікавлених осіб.

Корпоративна (організаційна) культура є фундаментом підвищення продуктивності, рівня відповідальності й самосвідомості працівників органів влади у межах громади (в дослідженні А. Shoeb «The Corporate Culture and Employees' Performance» (Shoeb, 2020: 4) організаційна культура справляє неабиякий вплив на робітників у розвитку власної організаційної ефективності).

Зрештою корпоративна культура впливає на морально-психологічний клімат всередині будь-якої організації чи органу влади, забезпечує неперервність організаційних й комунікаційних процесів, скеровує зусилля учасників конкретної спільноти (у даному контексті – територіальної громади) на досягнення максимального результату за мінімальних витрат і «забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів...» (Стадник, 2003), а також сприяє мобілізації зусиль та ініціатив мешканців, які зацікавлені у підвищенні умов життя на визначеній території їх проживання та задіяні в програмі антикризового розвитку громад в Україні, що дуже актуально в контексті повоєнної відбудови українських територій.

**3. Висновки.** Застосовуючи аксіологічний (ціннісний) підхід, акцентуємо увагу, що поняття «корпоративна (організаційна) культура територіальних громад» пропонуємо розглядати через призму загальнолюдських цінностей та сформованих відносин між членами громади:

– відносин формальних, тобто регламентованих законами, положеннями, планами, інструкціями, етикою поведінки та нормами поведінки та взаємодії в межах організаційної структури органів місцевої влади;

– неформальних, серед яких – усталені в громаді традиції, особливості вирішення конфлікт-

них ситуацій в громаді, специфіка комунікацій, корпоративні атрибути та символіка, спільні заходи, акції за участі громадян чи будь-які форми робіт, приміром толока, спрямовані на взаємодію її мешканців між собою, працівників всередині органу влади, та між органами місцевої влади та жителями задля розвитку територіальної громади.

Корпоративна культура об'єднує та впливає на формування морально-психологічного клімату, сприяє мобілізації зусиль працівників, команди чи мешканців громади, вироблення та розуміння ними спільного бачення щодо розвитку території, на якій проживають самі члени громади та їх родини.

Разом з тим у наявності/відсутності корпоративної культури вбачаємо її беззаперечну конкурентну перевагу, незамінний інструмент антикризового розвитку та формування іміджу громади, інструмент синхронізації зусиль всіх членів громади на результат (у сьогоднішніх реаліях – на часі повоєнна відбудова й підвищення конкурентоспроможності українських територій, процвітання та благополуччя її мешканців).

Тим не менш безліч проблемних ситуацій в українських громадах в умовах змін і невизначеності вимагають не лише наявної корпоративної культури, але й перезавантаження управлінських процесів, фінансово-методичного забезпечення, розробки практичних рекомендацій стосовно побудови систем і моделей ефективного управління територіями, що після війни призведе до підвищення ефективності функціонування громад.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Бабич О. Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури : дис. ... кандидата наук з держ. упр.: 25.00.02. X. 2005. 198 с.
2. Бобровська О. Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 3(29). С. 75–85.
3. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом (результати опитування): Deloitte. 2022. 30 с.
4. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посібник. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.
5. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посібник. Л. : 2011. 317 с.
6. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУБ, 2017. 416 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с. перевид. 2019.
8. Brown A. Organisational Culture. *Journal of Management and Organisation*. 1995. Vol.1, Issue 1. 57 p.
9. Eldridge J., Crombie A., A Sociology of Organizations, 1974. London: Allen and Unwin.
10. Ouchi W. G., Wilkins A. L. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*. 1985. Vol.1. Pp. 457–483.
11. Mowat J. Corporate culture. The Herridge Group. 2002. P. 20.
12. Parsons T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1956. Vol. 1, No. 1. Pp. 63–85.
13. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 1997. URL: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
14. Reilly C., Chatman J., Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*. 1996. № 18(8). Pp. 157–200.
15. Shoeb A. The Corporate Culture and Employees' Performance: An Overview 2020. № 10 (3). Pp. 1–6. URL: <http://jms.eleyon.org/index.php/jms/article/view/413>

#### REFERENCES: \_\_\_\_\_

1. Babych, O. B. (2005). Rezul'tatyvnist' funkcionuvannja sub'jektiv derzhavnogho upravlinnja ta miscevogho samovrjaduvannja na osnovi vprovadzhennja korporativnoji kul'tury : dys. ... kandydata nauk z derzh. upr.: 25.00.02 [The effectiveness of the functioning of state administration and local self-government subjects based on the implementation of corporate culture : dissertation. ... candidate of sciences from the state control: 25.00.02]. Kh., 198 p.
2. Bobrovsjka, O. Ju. (2016). Korporativnost' miscevogho samovrjaduvannja jak integral'nyj chynnyk jogho rozvytku [Corporateness of local self-government as an integral factor in its development]. *Aspekty publichnogho upravlinnja – Aspects of public administration*, 3 (29), 75–85.
3. Vplyv vijny na pidkhody do upravlinnja ljudskym kapitalom (rezul'taty opytuvannja) [The impact of war on approaches to human capital management (survey results)]: Deloitte. 2022. 30 p.
4. Doroshenko, Gh. O. (2015). Menedzhment : navch. posibnyk [Management : education. manual]. Kharkiv : VSV-Prynt, 300 p.
5. Zakharchyn, Gh. M. (2011). Korporativna kul'tura : navch. posibnyk [Corporate culture: education. manual]. L. : 2011. 317 p.
6. Skibicjka, L. I., Skibicjkyj, O. M. (2017). Menedzhment : navch. posib [Management. education manual]. K.: CUB, 416 p.
7. Stadnyk, V. V., Jokhna, M. A. (2003). Menedzhment: posibnyk [Management: a manual]. K. : Akademydav, 464 p. perevyd. 2019.
8. Brown, A. (1995). Organisational Culture. *Journal of Management and Organisation*, 1 (1), 57.
9. Eldridge, J., Crombie, A. (1974). A Sociology of Organizations. London: Allen and Unwin.
10. Ouchi, W. G., Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 1, 457–483.
11. Mowat, J. (2002). Sorporate culture. The Herridge Group, 20.

12. Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63–85.
13. Schein, E. (1997). Organizational Culture and Leadership. 1997. URL: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
14. Reilly, C., Chatman, J. (1996). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18(8), 157–200.
15. Shoeb, A. (2020). The Corporate Culture and Employees' Performance: An Overview, 10, Pp. 1–6. URL: <http://jms.eleyon.org/index.php/jms/article/view/413>