УДК 658.3:331.108.2
DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-48

Герасименко О.О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Herasymenko Oksana
Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Innovation and Investment Anagement
Taras Shevchenko National University of Kyiv

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: КВІНТЕСЕНЦІЯ, ФУНКЦІОНАЛ, СКЛАДОВІ

CORPORATE CULTURE IN THE EMPLOYER BRAND SYSTEM: QUINTESSENCE, FUNCTIONALITY, COMPONENTS

У статті викладено авторське бачення імплементації феномену корпоративної культури в систему бренду роботодавця. Стаття містить наукову аргументацію компонент корпоративної культури як чинника формування та розвитку бренду роботодавця. Запропоновано схему ментальної моделі корпоративної культури організації з виділенням її ядра, рівнів, складових та рамкових умов розроблення, запровадження й подальшого вдосконалення. Виокремлено видиму та приховану частини корпоративної культури. Визначено головну мету формування та запровадження корпоративної культури. Аргументовано, що корпоративна культура є чинником та дієвим інструментом формування бренду роботодавця. Розкрито сутність бренду роботодавця та зроблено акцент на його організаційних й соціально-психологічних ідентифікаторах, які є проявом корпоративної культури. Визначено функціонал корпоративної культури в системі бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, ідентифікатори бренду роботодавця, корпоративна культура, функції корпоративної культури, компоненти корпоративної культури.

The article presents the author's vision of implementing the phenomenon of corporate culture into the employer brand system. The article contains a scientific argumentation of the corporate culture components as a factor of formation and development of the employer brand in the context of market turbulence, imperatives, challenges, risks and threats arising under the influence of multi-vector determinants of the third decade of the XXI century. A scheme of the mental model of an organization's corporate culture is proposed, the core of which is the mission, vision and values of the organization, which produce the following two conditional levels of the model – rules and norms; traditions and rituals, symbols and attributes, dress code and workspace design. It is emphasized that the framework conditions for the development, implementation and further improvement of corporate culture are the management style in combination with the methods of communication and rules of interaction established in the organization, as well as ethical principles and socially responsible position of the organization. Both the visible and the hidden parts of corporate culture are distinguished, the symbiosis of which contributes to the formation and consolidation of optimal models of employee behavior and communication within the organization, both within the internal environment and with external stakeholders. The main goal of forming and implementing a corporate culture is determined, which is to effectively manage employee behavior within a single system of values, norms and rules by coordinating the priorities of employees and the organization as a whole, in order to achieve the set goals, implement strategies, and fulfill the assigned tasks. It is argued that corporate culture is a factor and an effective tool for forming an employer brand. The essence of the employer brand is revealed and emphasis is put on its organizational and socio-psychological identifiers, which are a manifestation of corporate culture. The functionality of corporate culture in the employer brand system is defined. Emphasis is placed on the actualization of adjusting the established understanding of the traditional components and identifiers of the employer brand with a shift in emphasis to the priorities in the needs of employees, the hierarchy of which is formed under the influence of imperatives and opportunities, challenges, risks and threats of the new socio-economic reality.

Keywords: employer brand, employer brand identifiers, corporate culture, corporate culture functions, corporate culture components.

Постановка проблеми. Системні трансформації, що відбуваються у третьому десятилітті XXI століття в координатах національних та глобальної економік і світового соціуму під впливом демографічних, техніко-технологічних, санітарно-епідеміологічних, соціально-політичних чинників, актуалізують роль і значення людського капіталу організацій. Досягнення намічених цілей та виконання поставлених завдань неможливе

без висококомпетентних, мотивованих, талановитих працівників, трудовий потенціал яких капіталізується у процесі діяльності та забезпечує взаємовигідні зиски для сторін соціально-трудових відносин.

Динаміка людських ресурсів, що сформувалась на тлі демографічного занепаду в Україні в період повномасштабної російської агресії та глобальних тенденцій старіння населення, збільшення тривалості життя; конструктивний та деструктивний ефекти у сфері зайнятості як наслідок застосування техніко-технологічних рішень «Індустрії 4.0»; соціальне дистанціювання з метою зменшення ризиків епідеміологічного характеру; соціально-політичні загрози та небезпеки призвели до симбіозу полярних трендів дефіциту та профіциту на ринку праці (ринку компетентностей).

В умовах нинішніх викликів, ризиків і загроз задля забезпечення та підтримки балансу людських ресурсів зусилля роботодавців спрямовані на застосування ефективних технологій та інструментів поліпшення іміджу компаній на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, що позитивно впливає на формування і розвиток бренду роботодавця. Потужний бренд роботодавця посилює конкурентні переваги організацій (підприємств, фірм, компаній) в турбулентному ринковому середовищі та умовах невизначеності.

Науково-прикладна проблематика, висвітлена у статті, – комплексна. В її комбінаторику закладено два наукові феномени, актуальність дослідження яких в нинішніх реаліях посилюється. Один феномен – це управління брендом роботодавця з метою покращення іміджу організації на ринку праці (ринку компетентностей) щодо її привабливості для співробітників та внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів; інший феномен – це корпоративна культура як організаційна рамка соціально відповідальної та морально-етичної позиції організації. Як для першого, так і для другого феномену характерна багатогранність їх теоретико-прикладного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий доробок українських вчених та фахівців-практиків за напрямом брендингу роботодавця охоплює обґрунтування концептуальних та методичних аспектів дослідження інтегрування бренду роботодавця в систему менеджменту персоналу, напрямів розвитку брендменеджменту людських ресурсів, становлення концепції бренду роботодавця (Цимбалюк С.О.) [1]; опис структури бренду роботодавця та компонент ціннісної пропозиції роботодавця (Жовтяк Г.А.; Степанова Л.В., Тужилкіна О.В.) [2; 3]; авторську позицію етапізації процесу розбудови бренду роботодавця (Жовтяк Г.А.; Сало Я.В.) [2; 4] в контексті посилення конкурентоспроможності організацій. Фокус дослідницької уваги іноземних вчених в науковій площині брендингу роботодавця зосереджено на питаннях формування бренду роботодавця стосовно обґрунтування його ролі та значущості в набутті та посиленні конкурентних переваг на товарному ринку та на ринку праці (Ambler T.; Barrow S.; Edwards M. R.; Martin G.; Minchington B.; Sartain L.) [5–10].

За феноменом корпоративної культури в дослідженнях українських науковців найбільш поширеним є теоретико-концептуальний зріз щодо трактування поняття (Агєєва І.В.; Лесь А.В., Ращенко А.В., Якименко М.М.; Пасемко Г.П., Бєсєдіна Г.Є., Волошин Ю.Ю.; Тєшева Л.В., Зінов'єва А.Ю.) [11–14], типології та структуризації корпоративної культури в межах соціально-економічного підходу (Труш М.С.) [15], узагальнення принципів та функцій корпоративної культури в контурі стратегії менеджменту підприємства (Каличева Н.Є., Виноградова К.С., Помазановська А.В.) [16]. Одним з напрямів дослідження проблематики корпоративної культури в умовах нової соціоекономічної реальності є обґрунтування необхідності оновлення корпоративної культури з урахуванням сучасних економічних та суспільних тенденцій (Замлинський В.А.) [17], виявлення трансформацій корпоративної культури під час війни (Ленда В.М., Оганесян Г.С., Скібська К.О.) [18], узагальнення проблем забезпечення корпоративної культури в умовах воєнного стану (Гарагонич О.В., Коршун А.В.) [19].

Симбіоз наукової проблематики корпоративної культури та брендингу роботодавця представлено аргументацією ролі корпоративної культури в управлінні персоналом з фокусом на ефективності залучення людського капіталу (Д'яконова І.І., Долгошеєва О.І., Іванова Л.С., Сіняговський Ю.В., Васюкова В.В.) [20], з акцентом на цінностях, які слугують мотиватором високоефективної діяльності працівників, формуючи відчуття причетності до загальних справ компанії (Амеліна С.М., Кубіцький С.О.) [21]; з характеристикою впливу корпоративної культури на організацію її та персонал, на організаційні процеси, на прийняття управлінських рішень, на організаційну поведінку (Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Януш В.А.) [22]; з дослідженням корпоративної культури через призму функцій менеджменту персоналу та ідеології управління компанією (Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С.) [23]. Зарубіжними авторами досліджено різнопланові аспекти корпоративної культури як інструменту досконалого управління (Coleman J.; Dolan S.L., Garcia S.; Schwartz S.H.) [24–27].

При цьому наявному науковому доробку бракує належного теоретико-прикладного опрацювання проблематики корпоративної культури як компоненти та інструменту бренду роботодавця з ідентифікацією її функціоналу та елементів-домінант в умовах нової соціоекономічної реальності третього десятиліття XXI століття.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є аргументація феномену корпоративної культури через призму бренду роботодавця. Квінтесенція статті – авторська точка зору щодо компонентного складу та функціоналу корпоративної культури в контексті посилення привабливого іміджу та конкурентних переваг організації у статусі роботодавця в умовах реалій третього десятиліття XXI століття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія доводить, а практика підтверджує, що організації (підприємства, фірми компанії), як і люди, мають свою культуру, для означення специфіки якої використовують формат «корпоративна». При цьому, корпоративна культура організації існує завжди, незалежно від намірів та зусиль щодо її створення. Проте, усвідомлене та організоване формування з подальшим розвитком та вдосконаленням корпоративної культури перетворює її на конкурентну перевагу та дієвий чинник посилення позитивного іміджу організації в ринковому просторі.

Базис корпоративної культури, на переконання автора статті, закладають три так звані стовпи:

– місія організації, яка засвідчує її фундаментальне, ключове, генеральне призначення;

– візія (бачення), що окреслює грандіозні задуми та перспективні напрями розвитку організації, демонструє прагнення власників бізнесу;

– цінності організації, котрі відображують основоположні переконання, на яких базується бізнес, та головні принципи взаємодії з іншими організаціями, внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Ці три компоненти складають ядро ментальної моделі корпоративної культури організації, до якого додаються складові, що формують два наступні умовні рівні моделі – правила та норми; традиції та ритуали, символіка й атрибутика, дрес-код та дизайн робочого простору. Є підстави для твердження, що рамковими умовами розроблення, запровадження й подальшого вдосконалення корпоративної культури слід вважати стиль менеджменту включно зі способами комунікацій та прийнятими в організації правилами взаємодії, а також етичними принципами та соціально відповідальною позицією організації (рис. 1).

Ретроспектива започаткування та поширення управлінських практик стосовно корпоративної культури акцентує на її видимій та прихованій частинах. Першу з цих компонент складають задекларовані цілі, які оприлюднюються через символіку й атрибути, традиції та ритуали. Приховану частину корпоративної культури організації становлять правила та норми, що відтворюють ієрархію цінностей, які поділяються співробітниками організації. Поєднання видимого та прихованого сегментів корпоративної культури формує нематеріальний актив організації, який сприяє становленню та закріпленню в організації оптимальних моделей поведінки, комунікацій та взаємодії як у внутрішньому середовищі, так і з суб'єктами зовнішнього середовища. Управління поведінкою працівників в рамках єдиної системи цінностей, норм і правил, яка узгоджує пріоритети працівників та організації в цілому, з метою досягнення намічених цілей, реалізації генеральної стратегії, виконання поставлених завдань – головна мета формування та запровадження корпоративної культури з подальшим її розвитком та вдосконаленням. Організаційним інструментом корпоративної культури слугують корпоративні кодекси, положення яких сприяють попередженню та вирішенню морально-етичних проблем, що можуть виникнути за причиною конфлікту інтересів між суб'єктами соціально-економічних відносин. Корпоративні кодекси, будучи втіленням філософії менеджменту організації, закріплюють добровільні зобов'язання, які вибудовуються понад законодавчі норми і є підтвердженням високого рівня ділової культури з дотриманням морально-етичної ідеології. Отже, корпоративна культура перетворюється на дієвий управлінський інструмент, що сприяє зміцненню позитивного іміджу, покращенню ділової репутації організації та посиленню її бренду у статусі роботодавця, оскільки привертає увагу потенційних працівників, які схвалюють її місію, підтримують візію та поділяють цінності. Таким чином корпоративна культура створює можливості для нових співробітників стати органічною частиною організації через формування почуття причетності до загальних справ, залучення до спільної діяльності, підтримку індивідуальних ініціатив, сприяння для досягнення особистого успіху, створення атмосфери взаємодовіри на різних рівнях організаційної взаємодії. Прозора та дієва корпоративна культура допомагає об'єднати людей, створити міцну та результативну команду, зусилля якої приносять суттєві зиски для організації. Оскільки корпоративна культура позитивно впливає на залучення релевантних її цінностям нових співробітників, то співпраця стає довготривалою, з перспективою професійного розвитку і кар'єрного зростання та примноження вигод для обох сторін – організації як роботодавця та найманих працівників.

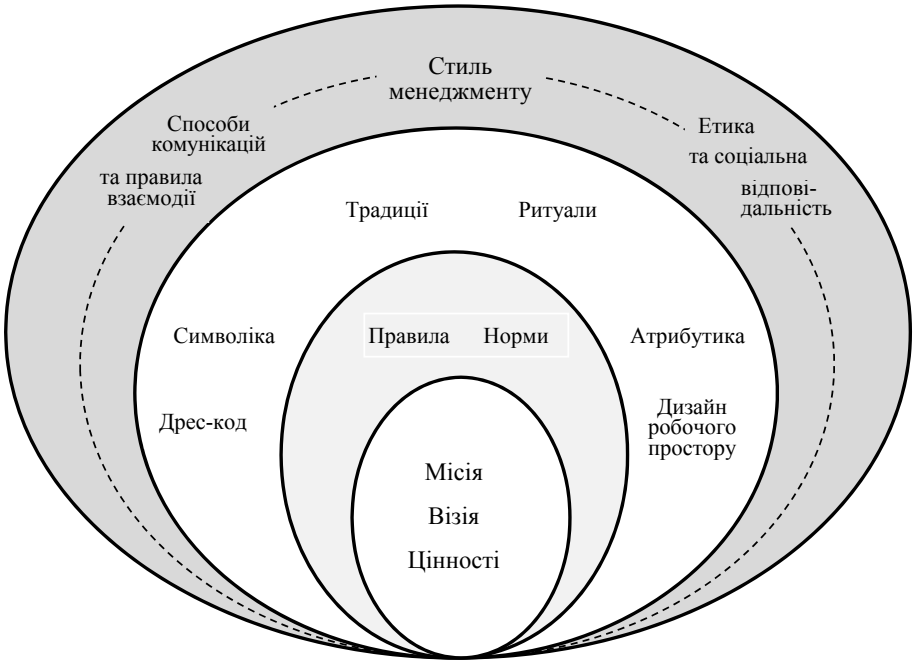

Рис. 1. Схема ментальної моделі корпоративної культури організації

Джерело: сформовано автором

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що корпоративна культура є чинником та інструментом формування бренду роботодавця, який за «класичними» канонами, що знайшли відображення у працях іноземних та вітчизняних науковців, сприймається, передусім, як образ організації (підприємства, фірми, компанії) в якості гарного місця роботи в очах всіх стейкхолдерів (колишніх, нинішніх та майбутніх співробітників, клієнтів, партнерів, акціонерів) [9]. Паралельно з цим бренд роботодавця є проекцією економічних, професійних та соціально-психологічних зисків та переваг, які отримують працівники, приєднуючись до організації [5]; відображує спосіб, у який власники бізнесу / керівники організації формують ідентичність бізнесу за логічним ланцюгом від визначення базових цінностей до засобів та інструментів донесення цієї ідентичності до всіх заінтересованих осіб [1]; втілює обіцянку співробітникам забезпечити емоції, котрі б мотивували їх поширювати споживчий бренд; поєднує те, що може обіцяти та здійснити бізнес всередині компанії та ззовні [10].

У розвиток попередньої тези підкреслимо, що організації з потужним брендом роботодавця набувають важливих конкурентних переваг, серед яких – висока продуктивність праці; стійкість в часи економічних спадів та криз; більша кількість прийнятих пропозицій щодо працевлаштування від висококомпетентних кандидатів на заміщення вакантних позицій; мінімізація негативного впливу стресових ситуацій на фізичне та ментальне здоров'я й мотивованість працівників; підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів і ділових партнерів; активізація ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників.

Корпоративна культура організації сприяє формуванню та розвитку бренду роботодавця шляхом виконання низки функцій (рис. 2).

Як свідчить наведений рисунок, реалізація зазначеного функціоналу спрямована на формування позитивних ефектів, які через корпоративну культуру активізуватимуть брендинг роботодавця, що, на думку автора статті, суттєво посилить вірогідність та збільшить шанси організацій (підприємств, фірм, компаній) потрапити до престижних позицій рейтингу українських ТОП-роботодавців. Так, за результатами рейтингування, проведеного у травні 2024 року журналом Forbes Ukraine спільно з онлайн-платформою з пошуку роботи Robota.ua, серед критеріїв, за якими вибудовувався рейтинг, одним з пріоритетних був бренд роботодавця. До переліку критеріїв входили також: винагорода; умови праці; соціальний пакет; внесок компанії в перемогу; інформаційна відкритість; відчуття захищеності у працівників; можливості для розвитку та інші фактори, які на власний розсуд могли зазначити учасники опитування (працівники організацій, підприємств, фірм, компаній). Оцінювання за наведеними вище критеріями базувалось на відгуках співробітників (70 %), оцінках експертів (20 %), даних з відкритих джерел (10 %) [27], що дозволяє зробити припущення про домінантний вплив корпоративної культури на визначення позиції організації (підприємства, фірми, компанії) в рейтингу українських ТОП-роботодавців.

Рис. 2. Функціонал корпоративної культури в системі бренду роботодавця

Джерело: сформовано автором

Висновки. Реалії сьогодення вносять суттєві корективи в усталене уявлення про традиційні ідентифікатори бренду роботодавця, розставляючи акценти на пріоритетах в потребах працівників, ієрархія яких формується під впливом нових імперативів і можливостей, нових викликів, ризиків і загроз. В паралелі з конкурентоспроможною заробітною платою, фінансовими бонусами за індивідуальну та колективну результативність, структурованим та наповненим соціальним пакетом, можливостями навчання та перспективами професійного розвитку й кар'єрного зростання, співробітників все більше приваблюють та мотивують організаційні й соціально-психологічні зиски й переваги, зокрема, створення можливостей для відчуття причетності та значущості, укріплення довіри та лояльності, модель відносин з працівниками в умовах посилення загроз та небезпек, турбота роботодавця про ментальне здоров'я та морально-психологічний комфорт, інші нематеріальні чинники. В задоволенні зазначених мотиваційних домінант потужним потенціалом володіє корпоративна культура, яка динамічно імплементується в систему бренду рободавця з використанням відповідних управлінських інструментів.

Горизонт подальших розвідок автора визначається комплексним інструментарієм формування та розвитку бренду роботодавця з використанням елементів корпоративної культури, модифікованих з урахуванням сучасних викликів та адаптивно гнучких до соціоекономічних реалій третього десятиліття XXI століття.

Список використаних джерел:

1. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.
2. Жовтяк Г.А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3. С. 74–78. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-12
3. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Формування позитивного бренду роботодавця у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2018. № 5. С. 125–130
4. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 92–96 DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14
5. Ambler T., Barrow S.The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4. P. 185–206.
6. Barrow S., Mosley R.The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Chichester : John Wiley & Sons, 2005. 240 p.
7. Edwards M.R. Employer Branding: Developments and Challenges. Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. John Wiley and Sons, 2012. P. 389–410.
8. Martin G., Hetrick S.Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Butterworth-Heinemann, 2006. 400 p.
9. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective. Collective Learning Australia, 2010. 250 p.
10. Sartain L., Schumann M.Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. 272 p.
11. Агєєва І.В. Теоретичні аспекти корпоративної культури в організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 3. С. 5–11.
12. Лесь А.В., Ращенко А.В., Якименко М.М. Формування корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_52 (дата звернення: 22.01.2025).
13. Пасемко Г.П., Бєсєдіна Г.Є., Волошин Ю.Ю. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки.* 2019. № 2. С. 41–52
14. Тєшева Л.В., Зінов'єва А.Ю. Формування та розвиток ефективної корпоративної культури. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 136–139.
15. Труш М.С. Класифікаційні критерії корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 109–114.
16. Каличева Н.Є., Виноградова К.С., Помазановська А.В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 37–47.
17. Замлинський В.А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії. *Облік і фінанси*. 2019. № 1. С. 145–151
18. Ленда В.М., Оганесян Г.С., Скібська К.О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303.
19. Гарагонич О.В., Коршун А.В. Корпоративна (комплаєнс) культура організації: теоретико-правові аспекти і воєнні виклики. *Право України*. 2023. № 9. С. 63–83.
20. Д'яконова І.І., Долгошеєва О.І., Іванова Л.С., Сіняговський Ю.В., Васюкова В.В. Сучасні парадигми формування корпоративної культури як ефективного інструменту менеджменту персоналу. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 4. С. 215–224.
21. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2020. № 7. С. 59–66.
22. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Януш В.А. Особливості корпоративної культури організації в сучасних реаліях. *Економічний форум*. 2021. № 4. . С. 152–157.
23. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. С. 79–87.
24. Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture. Harvard business review. 2013. URL: https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture.
25. Dolan S.L., Garcia S. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*. 2002. № 21(2). P. 101–117.
26. Schwartz S.H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1992. № 5. P. 1–65. DOI: https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6
27. 50 найкращих роботодавців 2024 року: Forbes та robota.ua оголосили переможців рейтингу. URL: https://budni.robota.ua/hr/50-naykrashhih-robotodavtsiv-2024-roku-forbes-ta-robota-ua-ogolosili-peremozhtsiv-reytingu.

References:

1. Tsymbaliuk S. O. (2018). *Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka formuvannia* [Employer brand: research methodology and practice of formation: monohraf]. Kyiv: KNEU, 227 p. (in Ukrainian)
2. Zhovtiak H. A. (2021). Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi [Building employer branding in the labor market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia) – Eastern Europe: Economy, Business and Management,* vol. 3, pp. 74–78. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.30–12.
3. Stepanova L. V., & Tuzhylkina, O. V. (2018) Formuvannia pozytyvnoho brendu robotodavtsia u suchasnykh umovakh [Formation of positive employer brand in modern conditions]. *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia : Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences",* vol. 5, pp. 125–130.
4. Salo Ya. V. (2022) Osoblyvosti formuvannia brendu robotodavtsia [Features of employer brand formation]. *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management,* vol. 2, pp. 92–96. DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14
5. Ambler T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Managemen*t, vol. 4, pp. 185–206.
6. Barrow S. & Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, 240 p.
7. Edwards M. R. (2012). Employer Branding: Developments and Challenges, Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition, John Wiley & Sons, San Francisco, United States of America, pp. 389–410.
8. Martin G. & Hetrick S. (2006). Corporate Reputations, Branding and People Management: a Strategic Approach to HR. Butterworth-Heinemann, 400 p.
9. Minchington B. (2010). Employer Brand Leadership: A Global Perspective Collective . Collective Learning Australia, 250 p.
10. Sartain L. & Schumann M. (2006). Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business, San Francisco: John Wiley & Sons, 272 p.
11. Ahieieva I. V. (2018). Teoretychni aspekty korporatyvnoi kultury v orhanizatsii [Theoretical aspects of corporate culture in organization]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) –* Scientific Papers of Tavrija State Agrotechnological University *(Economic Sciences)*, vol. 3, pp. 5–11.
12. Les A., Rashchenko A., & Yakymenko M. (2023). Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpryiemstva [Formation of corporate culture of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika – Efektyvna ekonomika,* vol. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_52 (accessed January 22, 2025). (in Ukrainian)
13. Pasemko G. P., Besedina G. E., & Voloshin, Y. Y. (2019). Definitsii poniat «orhanizatsiina» ta «korporatyvna» kultura pidpryiemstva [Definitsy understand the «organization» and the «corporate» culture of enterprise]. *Visnyk KhNAU. Seriia : Ekonomichni nauky – Bulletin KNAU. Series «Economics»,* vol. 2, pp. 41–52.
14. Tesheva L., & Zinoveva A. (2019). Formuvannia ta rozvytok efektyvnoi korporatyvnoi kultury [Formation and development of efficient corporate culture]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies,* vol. 41, pp. 136–139.
15. Trush M. (2019). Klasyfikatsiini kryterii korporatyvnoi kultury [Classification bases of corporate culture]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business,* vol. 2, pp. 109–114.
16. Kalicheva N. E., Vynogradova, K. S., & Pomazanovska, A. V. (2023). Korporatyvna kultura yak skladova upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [Corporate culture as a component of managing the personnel potential of the enterprise in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics,* vol. 83, pp. 37–47.
17. Zamlynskyi V. A. (2019). Vplyv korporatyvnoi kultury na rozvytok kompanii [Impact of corporate culture on the company's development]. *Oblik i finansy – Accounting & Finance,* vol. 1, pp. 145–151.
18. Lenda V. M., Ohanesian H. S., & Skibska K. O. (2024). Transformatsiia korporatyvnoi kultury pid chas viiny [Transformation of Corporate Culture in the Wartime]. *Biznes Inform – Business Inform,* vol. 5, pp. 297–303.
19. Harahonych O., & Korshun A. (2023). Korporatyvna (komplaiens) kultura orhanizatsii: teoretyko-pravovi aspekty i voienni vyklyky [Corporate (compliance) culture of the organization: theoretical legal aspects and war challenges]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine,* vol. 9, pp. 63–83.
20. Diakonova I., Dolhosheieva O., Ivanova L., Sinyagovsky Yu., & Vasyukova V. (2021). Suchasni paradyhmy formuvannia korporatyvnoi kultury yak efektyvnoho instrumentu menedzhmentu personalu [Modern paradigms of corporate culture formation as an effective personnel management tool]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriia : Ekonomika – Visnyk of Sumy State University. Economy series,* vol. 4, pp. 215–224.
21. Amelina S., & Kubitskyi S. (2020). Korporatyvna kultura u systemi upravlinnia personalom [Corporate culture in the personnel management system]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»,* vol. 7, pp. 59–66.
22. Sazonova T., Potapiuk I., & Janush V. (2021). Osoblyvosti korporatyvnoi kultury orhanizatsii v suchasnykh realiiakh [Features of corporate culture organization in modern realities]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, vol. 4, pp. 152–157.
23. Shchetinina L. V., Rudakova S. G., Tverdohleb Ju. V., & Turova K. S. (2020). Korporatyvna kultura v systemi menedzhmentu personalu: znachennia, kharakter ta vzaiemozviazky [Corporate culture in the personnel management system: meaning, nature and relationships]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Market Relations Development in Ukraine*, vol. 11, pp. 79–87.
24. Coleman J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture. Harvard business review. Available at: https://hbr.org/2013/05/six-componentsof-culture.
25. Dolan S. L., & Garcia S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development* vol. 21(2), pp. 101–117. DOI: https://doi.org/10.1108/02621710210417411
26. Schwartz S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. Advances in *Experimental Social Psychology*, vol. 25, pp. 1–65. DOI: https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6
27. 50 naikrashchykh robotodavtsiv 2024 roku: Forbes ta robota.ua oholosyly peremozhtsiv reitynhu [The 50 best employers of 2024: Forbes та robota.ua announced the winners of the rating]. Available at: https://budni.robota.ua/hr/50-naykrashhih-robotodavtsiv-2024-roku-forbes-ta-robota-ua-ogolosili-peremozhtsiv-reytingu