

УДК 005.32:005.336.3:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-23>

Андрушкевич Н.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних наук
*Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>

Польова А.В.

старший викладач кафедри менеджменту та
соціально-гуманітарних наук
*Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4783-8897>

Дума Ю.М.

аспірант
*Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8254-0476>

Andrushkevych Nataliia

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Management and
Social and Humanitarian Disciplines
*Cherkasy branch of the Private Higher Educational Institution
“European University”*

Poliova Anastasiia

Senior Teacher of the Department of Management and
Social and Humanitarian Disciplines
*Cherkasy branch of the Private Higher Educational Institution
“European University”*

Duma Yurii

Postgraduate Student
Private Higher Educational Institution “European University”

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

FORMATION OF A CORPORATE CULTURE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION TO ACHIEVE THE ORGANIZATION'S STRATEGIC GOALS

Корпоративна культура виступає цементуючим та об'єднуючим фактором організаційної структури будь-якої організації, оскільки саме вона формує основні умови, принципи, норми та правила ведення бізнесу. Таким чином, корпоративна культура не лише впорядковує внутрішнє середовище, але й визначає стратегічні цільові орієнтири та ключові показники результативності діяльності організації. В умовах постійно змінної реальності, яка диктує нові виклики та встановлює інші правила існування для всього суспільства, економічні агенти змушені активно адаптувати свою внутрішню культуру до динаміки змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У статті зроблено висновок, що корпоративна культура в цифровому середовищі трансформується та стає значною мірою цифровою, оскільки саме вона визначає подальший напрямок розвитку організації в нових умовах. Цифрова культура організацій, яка формується в межах традиційного розуміння корпоративної культури, набуває провідної ролі в процесах цифрової трансформації, інноваційного розвитку бізнесу та створення конкурентних переваг. Вона встановлює чітке ставлення організації до цифрових технологій, сприяє розвитку та підвищенню цифрових компетенцій співробітників, підтримує

формування нових моделей поведінки, а також забезпечує необхідний рівень безпеки та високу ефективність професійної діяльності в умовах цифрового середовища.

Ключові слова: Цифрова культура, цифрове середовище, організація, цифрові технології, артефакти культури.

Corporate culture acts as a cementing and unifying factor of the organizational structure of any organization, as it is the element that shapes and defines the fundamental conditions, principles, norms, and rules for conducting business activities. In other words, corporate culture not only regulates and organizes the internal environment of the organization, creating a system of shared values and practices, but also plays a critical role in determining its long-term strategic target guidelines and setting key performance indicators that measure success and efficiency. Under the conditions of a constantly evolving and unpredictable reality, which introduces new challenges and imposes alternative rules and frameworks of existence for society as a whole, economic agents and business entities are compelled to continuously and proactively adjust and adapt their internal corporate culture to align with the rapidly changing dynamics of both the external and internal environment. This makes corporate culture a flexible yet stabilizing force. The article concludes that corporate culture, when placed within a digital environment, inevitably undergoes significant transformation and increasingly acquires a digital dimension, as it is this culture that guides and determines the future trajectory and direction of the organization's development under new technological and market conditions. Furthermore, the digital culture of organizations, which emerges and is shaped within the broader and traditional framework of corporate culture, assumes a leading and decisive role in driving digital transformation processes, fostering innovative business development, and creating sustainable competitive advantages in the market. It establishes and reinforces a clear, consistent, and proactive attitude of the organization toward digital technologies, while at the same time facilitating the ongoing development and improvement of employees' digital competencies and professional skills. In addition, digital culture supports the creation and implementation of new models of behavior that are better suited to modern digital realities and ensures the necessary level of organizational security, resilience, and high operational efficiency in a constantly evolving digital environment.

Keywords: Digital culture, digital environment, organization, digital technologies, cultural artifacts.

Постановка проблеми. Поточна зміна соціально-технологічного ландшафту характеризується масштабним впровадженням цифрових пристроїв, здатних до обробки та обміну інформацією на обчислювальних потужностях раніше недоступних для широких мас. Раніше вважалися недоступними пристрої, такі як смартфони, планшети, універсальними пристроями, присутніми в повсякденному досвіді кожної людини, а проникнення інтернету в життя досягло безпрецедентних рівнів. Сучасні споживачі використовують цифрові технології для виконання повсякденних завдань, що визначає прискорений процес оцифрування, який визначає принципово інше середовище ведення бізнесу та масштабує значну кількість змін та питань, що потребують вирішення. Для їх вирішення необхідне виділення значних організаційних та фінансових ресурсів: у державному секторі консультанти сприяють автоматизації процесів, розвитку цифрових каналів для обслуговування клієнтів та підвищенню цифрової грамотності співробітників, що в цілому змінює уявлення про культуру, як індивідуальний та суспільний феномен, вимагаючи з боку власників бізнесу реорганізації організаційної, виробничої і в цілому корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вивчення основних аспектів та удосконалення механізмів управління корпоративною культурою стали предметом досліджень таких учених, як Горященко Ю.Г. [1], Степанова Л.В. [2], Тужилкіна О.В. [2], Шипулина Ю.С. [3], Ілляшенко Н.С. [3], Ілляшенко С.М. [3], Орел А.М. [4], Мілошевич Н.В. [5], Терон І.В. [6] в яких розглядаються ключові аспекти корпоративної культури, зокрема її види, типи, функціональне призначення, а також окремі складові, що формують її зміст і структуру. Значна увага у цих дослідженнях приділена також аналізу та систематизації елементів корпоратив-

ної культури, а також оцінці їх впливу на ефективність діяльності організації.

Водночас, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, у наявній літературі практично не представлено цілісних концептуальних підходів до побудови системи управління корпоративною культурою, які б враховували її багатовимірний та складний характер. Відсутність таких підходів звужує можливості повноцінного використання корпоративної культури як ефективного інструменту стратегічного управління, що має на меті досягнення гармонізації та узгодження між стратегічними цілями організації та цінностями її персоналу.

Формулювання завдання дослідження. Виявити організуючі елементи побудови корпоративної культури у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організації та їх співробітники можуть по-різному ставитися до цифрових змін: деякі активно експериментують з новими технологіями, перерозподіляючи офісний простір та впроваджуючи гнучкі графіки роботи; інші виявляють неабияку частку скептицизму, зберігаючи традиційні моделі роботи та ігноруючи потенціал цифровізації. Подібна дивергенція думок і відносин відображає особливості корпоративної культури: корпоративна культура є комплексом ціннісних орієнтацій, що складаються в процесі життєдіяльності організації, які приймають співробітники організації, що служать орієнтирами і виражаються в цінностях, традиціях і правилах, що заявляються організацією. Для організацій, які прагнуть адаптації та конкурентоспроможності, врахування корпоративної культури має вирішальне значення при реалізації цифрових ініціатив, оскільки культура організації формує ідеї, підходи до їх реалізації та ступінь готовності до змін.

При тому, що цифрове середовище стало необоротним трендом ведення бізнесу, корпоративна культура

продовжує залишатися важливою складовою традиційної моделі організації бізнесу, таким чином реалізація цифрових стратегій неминуче пов'язана з роботою над власною культурою організації. Корпоративна культура належить до загальноприйнятих, переважно неявних і зрозумілих переконань, цінностей і поведінкових норм, які прийняті в конкретній організації у відповідність до її цільових стратегій розвитку. Ці базові уявлення є результатом успішного та невдалого досвіду в минулому при вирішенні організаційних завдань.

Корпоративна культура поширюється і передається через процеси соціалізації, засновані на символах та артефактах, при цьому символи та артефакти є видимими проявами культури, забезпечуючи орієнтири та сприяючи соціалізації нових членів організації. На відміну від формалізованих процесів та правил, корпоративна культура виявляє свою силу в неявному та неформальному контексті, формуючи та трансформуючи людський досвід та поведінку, які визначають поведінку працівників у трудовій діяльності.

При плануванні та реалізації цифрових проектів ігнорування організаційних особливостей, таких як корпоративна культура, пов'язане зі значним ризиком: в питанні впливу корпоративної культури на працівників і навпаки відзначається взаємність – норми і зразки поведінки, які визначають діяльність всіх співробітників організації і відносини між ними, можуть підвищити задоволеність персоналу від роботи в конкретній організації, а це в свою чергу буде працювати на зміцнення корпоративної культури. Співробітники, об'єднані спільними уявленнями про майбутнє підприємства та усвідомлюють свою роль у досягненні певних показників його розвитку, а також підкоряються уніфікованим корпоративним вимогам, що дозволяють працювати в загальному режимі, становлять єдине ціле для організації, виступаючи для неї інструментом економічного зростання та розвитку.

Корпоративна культура являється важливим ресурсом для розвитку потенціалу організації, а саме:

- залученості та проактивності персоналу, готового вийти за рамки посадових обов'язків, щоб досягти корпоративних цілей;
- залучення нових співробітників, які хочуть працювати в доброзичливій та позитивній атмосфері, та утримання старих;
- створення у співробітників деяких внутрішніх моральних зобов'язань і мотивації працювати щосили, викладатися на 100%.

Інакше кажучи, корпоративна культура може бути керованим елементом стратегії розвитку. Незалежно від індивідуальних особистісних якостей співробітників, вона пов'язує їх дії в єдину тканину, спільні цілі та цінності.

В основі цифрової корпоративної культури лежать фундаментальні зміни у способах комунікації між людьми, отримання та обміну інформацією, можливість постійно бути онлайн.

Це все ще сукупність цінностей, пріоритетів і моделей поведінки, але сформованих вже в результаті масового поширення та постійного використання цифрових технологій та інструментів – персональних пристроїв, цифрових платформ, послуг та сервісів – більш зручних, які економлять час та зусилля, що дають величезні можливості для вибору [2].

Вивчення цифрової корпоративної культури допомагає зрозуміти, які типи поведінки та комунікацій, загальні установки («не ризикувати», «завжди доробляти до кінця», «бути перфекціоністом», «діяти через колегіальні рішення») усередині організацій сприяють чи навпаки перешкоджають стратегічним цілям організації.

Цифрова культура також охоплює віддалену та гібридну роботу – нові форми робочих відносин.

Необхідними умовами для існування цифрової культури є:

- високий рівень цифрової грамотності працівників;
- наявність цифрового робочого середовища та використання співробітниками цифрових технологій та інструментів для виконання повсякденних робочих обов'язків;
- зміна організаційної парадигми від ієрархічної у бік плоскої та більш гнучкої організаційної структури.

Різниця цифрової корпоративної культури від традиційної полягає в:

1. У організації підтримується та стимулюється безперервне навчання та розвиток.
2. Комунікації з клієнтами та контрагентами відбуваються цифровими каналами і мають персоналізований характер за будь-якої кількості транзакцій, їх історія – джерело ідей та інсайтів.
3. Комунікації зі співробітниками частіше протікають у режимі реального часу, у форматі «багато з багатьма», і включають віддалених учасників, замість формату «один-до-одного» та з перервами – через фізичну віддаленість співрозмовників та тривале листування.
4. Рішення частіше стають результатом спільного обговорення зі співробітниками, а не приймаються керівником одноосібно.
5. Акцент у виконанні завдань робиться на делегування, а не контроль.
6. Інновації сприймаються співробітниками позитивно, заохочуються компанією та частіше впроваджуються за рахунок менш бюрократизованих процедур та більшої схильності до ризику (де ризик – готовність зазнати невдачі та можливість здобути уроки).
7. До віддаленої роботи та гнучкого робочого графіка проявляється лояльне ставлення, активно залучаються фахівці з інших локацій та навіть країн.
8. Забезпечується загальне цифрове робоче середовище та цифровий контент, використовуються цифрові інструменти для спільної роботи.
9. Вітається крос-командна співпраця, а не конкуренція.

При цьому важливо пам'ятати, що цифрова культура – як і будь-яка інша – є певним дзеркалом, яке безпристрасно збирає та відображає всі прояви людських взаємин, перетворює їх на правила, традиції та звички – не лише позитивні [4].

Ризики, які виникають під час поширення цифрової культури:

1. Цифрова нерівність – залишає за бортом співробітників, яким не вистачає навичок, які звикли жити по-старому, на «звичайній» швидкості.
2. Надмірна залежність від технологій – створює вразливість при можливих технічних проблемах, збоїв або відмови у підтримці цифрових продуктів/послуг.

3. Ослаблення емоційного інтелекту та дискомфорт при встановленні контактів, вирішенні конфліктів тощо.

4. «Розлюднення» співробітників та розрив відносин між персоналом та керівниками – коли перших сприймають у масі, наприклад, звільняють за допомогою віялової розсилки.

5. Розвиток тролінгу та кібербулінгу.

6. Інформаційне навантаження – знижує концентрацію уваги, порушує когнітивні функції та загальну продуктивність [3].

І все ж таки відсутність корпоративної цифрової культури сьогодні – один з головних бар'єрів на шляху до успіху організації в цифрову епоху. Це підтверджує, наприклад, недавнє опитування керівників компаній McKinsey, яке виявило 3 проблеми на шляху до цифрової культури: функціональна та відомча замкнутість, страх ризикувати, а також труднощі з формуванням єдиного уявлення про клієнта та вжиття відповідних заходів.

Проблему підтверджують і вчені зі Стокгольмського університету, які провели дослідження серед малих та середніх підприємств. Результат такий: організації, які враховують культуру під час цифрової трансформації, мають у 5 разів більше шансів на успіх, ніж ті, які її впливом нехтують.

Для ефективного планування та управління організаційними змінами необхідно чітко розуміти зміст та враховувати зміни корпоративної культури, для цього виділимо шість культурних вимірів корпоративної культури у цифровому середовищі:

- Культура відповідальності – розміщення та усвідомлення ролі окремих працівників організації у досягненні спільних цілей організації.
- Культура лідерства – розуміння менеджерами своїх завдань та ролі в організаційній системі.
- Культура спілкування – характеристики та форми передачі інформації всередині організації, як вербальні, так і невербальні.
- Культура конфлікту – підходи в організації до вирішення розбіжностей та порушення етичних норм.
- Культура змін – здатність організації адаптуватися та інтегрувати новизну.
- Культура організації праці, через розподіл завдань та організація надання послуг усередині підприємства.

Кожен культурний вимір проявляється у специфічних моделях мислення, почуттів і поведінки співробітників, а їх поділ дозволяє глибше зрозуміти корпоративну культуру та зробити її доступною для аналізу й управління як об'єктивним феноменом. Управління культурою передбачає також створення сприятливого робочого середовища й умов для реалізації потенціалу працівників. Культура – це сукупність фундаментальних цінностей, що поділяються членами організації та формуються з часом під впливом спільного досвіду, впливаючи на рішення і складно змінюючись. У цифровому середовищі з високою динамікою змін необхідні заходи для прискорення адаптації. Культура може бути як активом, так і зобов'язанням: з одного боку, спільні цінності, вироблені в кризах, полегшують прийняття рішень у схожих ситуаціях, з іншого – її інертність може стримувати підприємницьку діяльність і стратегічні зміни [1].

Підтримуюча культура заснована на наступних цінностях: пріоритет висування гіпотез, їх перевірки та отримання позитивних результатів; значення почуття спільності мотивації співробітників; відкритість до пошуку ефективніших підходів.

Технологічні розробки неминуче пов'язані з ризиком, тому корпоративна культура повинна визнавати важливість висування гіпотез, їх перевірки та реалізації ідей, які довели свою ефективність. Таку культуру можна позначити як засновану на науковому методі, а активний зворотний зв'язок є невід'ємною частиною такої культури.

Стимулююча культура може розвиватися як в ієрархічних організаціях, де топ-менеджери мають значну владу, так і в горизонтальних організаціях, де пріоритетним є колективне прийняття рішень. Обидва підходи мають свої переваги, тому ієрархія забезпечує швидке прийняття рішень, тоді як колективне прийняття рішень може призвести до більш виважених рішень завдяки ефекту синергії.

Людський капітал відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури, і хоча важливо підтримувати таланти, організації не можуть покладатися лише на окремих осіб, адже вони можуть залишити компанію. Для сталого розвитку доцільніше впроваджувати колективне прийняття рішень, що знижує залежність від окремих працівників. Сучасна корпоративна культура все більше набуває ознак цифрової, охоплюючи цінності, норми, знання і практики, які формуються в цифровому середовищі за допомогою ІКТ. Вона проявляється через інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки, ігри, цифрове мистецтво, трансформуючи мислення, комунікацію та стосунки. Бізнесу потрібен розвиток не лише актуальних навичок, а й здатність до постійного навчання та швидкого оволодіння новими компетенціями. Навчання має бути проактивним, персоналізованим, цифровим, економічно ефективним і прозорим [5].

Одним із центральних аспектів цифрової культури є безперешкодний доступ до інформації, оскільки інтернет став глобальним сховищем знань, надаючи миттєвий доступ до широкого спектру тем, що сприяє саморозвитку та розширенню кругозору. Корпоративна культура через цифрову культуру також революціонізує комунікацію: соціальні мережі та засоби обміну повідомленнями дозволяють встановлювати та підтримувати зв'язки з людьми по всьому світу в режимі реального часу, забезпечуючи єдину платформу для обміну ідеями, візуальним контентом та формування єдиного цифрового простору.

У сучасному діловому світі цифрова трансформація стає необхідною умовою для успіху організації, оскільки цифрова культура організації створює сприятливе середовище для впровадження та використання ІКТ, що підвищує ефективність роботи, оптимізує комунікацію та сприяє досягненню бізнес-цілей. Цифрова культура організацій включає сукупність цінностей, норм і практик, пов'язаних з використанням ІКТ і формує ставлення організації до цифрових інструментів і процесів, а також підтримує розвиток цифрових компетенцій співробітників: швидкість формування цифрової культури в різних секторах економіки різна. Найбільш динамічно цей процес відбувається у суб'єктів господарювання, які вдосконалюють свої організаційні

структури шляхом зміни корпоративної культури. У ній вони бачать можливість підвищення рівня довіри та зниження витрат на взаємодію, а також використовують її як інструмент адаптації індивіда та колективів компаній до технологічних новацій, які ускладнюють бізнес середовище та потребують відповідної підготовки кадрів та нових організаційних схем [6].

Ключовим компонентом цифрової культури організацій є цифрова грамотність співробітників, які повинні мати навички використання цифрових інструментів і систем, а також бути готовими до безперервного навчання та адаптації до технологічних змін. Організації можуть сприяти розвитку цифрової грамотності за допомогою проведення навчальних програм та тренінгів, оскільки цифрова культура організацій передбачає культивування інноваційного мислення та готовності до змін, а так як цифрові технології постійно розвиваються, організації мають бути готові адаптуватися та впроваджувати нові рішення для збереження конкурентоспроможності.

В умовах масового використання цифрових технологій і зберігання даних в електронному вигляді забезпечення безпеки конфіденційної інформації стає критично важливим, тому цифрова культура є обов'язковим елементом і повинна включати політику безпеки, навчання співробітників і впровадження технічних заходів для захисту даних.

Висновки. Корпоративна цифрова культура на сьогоднішній день стала не лише важливим елементом, але й невід'ємною складовою частиною функціонування сучасного суспільства та організацій усіх рівнів. Вона є основою, яка забезпечує здатність організацій адаптуватися до стрімких змін зовнішнього середовища, включаючи новітні технології, цифрові інструменти, трансформацію ринків та зростання конкуренції. У світі, що перебуває у стані постійної цифровізації, корпоративна цифрова культура дає змогу швидко і гнучко реагувати на виклики часу, сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності, активному розширенню знань, розвитку нових професійних навичок,

а також ефективній роботі у віртуальному, віддаленому та гібридному середовищах. Вона об'єднує співробітників навколо спільних цінностей і стандартів використання цифрових технологій, формуючи відповідальне ставлення до інформаційної безпеки та етики цифрової взаємодії.

Крім того, цифрова культура безпосередньо впливає на формування позитивного ставлення до цифрових технологій усередині організації, сприяє підвищенню мотивації працівників до освоєння нових інструментів, платформ і сервісів, що є критично важливим у сучасних умовах цифрової економіки. Вона стимулює розвиток і постійне вдосконалення цифрових компетенцій співробітників, таких як робота з великими даними, аналітика, кібербезпека, штучний інтелект, автоматизація процесів, управління віддаленими командами, а також навички креативного мислення та швидкого ухвалення рішень. Високий рівень цифрової культури створює передумови для ефективної взаємодії між усіма підрозділами компанії, формування інноваційного середовища та підвищення загальної конкурентоспроможності бізнесу.

Особливо важливим аспектом є забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та конфіденційності даних у цифровому просторі, що також є складовою частиною корпоративної цифрової культури. Адже ефективне використання цифрових рішень можливе лише за умови, коли працівники володіють знаннями і розумінням ризиків, дотримуються правил кібергігієни та поведіння з інформаційними ресурсами.

Таким чином, розвиток корпоративної цифрової культури – це складний, але необхідний процес, що вимагає системного підходу, довгострокової стратегії та залучення всіх учасників організаційного процесу. Лише ті компанії, які вчасно усвідомляють значущість цифрової культури та будуть планомірно її розвивати, зможуть зберігати конкурентоспроможність і досягати успіху в умовах стрімкої цифровізації всіх сфер діяльності.

Список використаних джерел:

1. Горященко Ю.Г. Управление инновационным развитием предприятий в условиях цифровизации. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 17. С. 34–38.
2. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики*: монографія / за ред. Т.А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 518–534.
3. Шипулина Ю.С., Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М. Управление инновационным развитием предприятия на основе його інноваційної культури. *Інституціональна модель інноваційної економіки*: кол. монографія / за ред. В.І. Ляшенко, О.В. Прокопенко, В.А. Омеляненко. Київ, 2019. С. 97–113.
4. Орел А.М. Інструменти людського потенціалу та механізму корпоративного управління в умовах трансформації. *Журнал стратегічних економічних досліджень. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Науковий фаховий журнал*. 2021. № 5. С. 61–68.
5. Мілошевич Н.В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. Т. 52. № 1. С. 44–51.
6. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745.

References:

1. Horiashchenko Yu. H. (2021) Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Management of innovative development of enterprises in the context of digitalization]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 17. pp. 34–38.
2. Stepanova L. V., Tuzhylykina O. V. (2020) Korporativna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the context of regulating social and labor relations]. In T. A. Kostyshynoi. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky : monohrafiia*. Poltava, pp. 518–534.

3. Shypulya Yu. S., Illiashenko N. S., Illiashenko S.M. (2019) Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva na osnovi yoho innovatsiinoi kultury [Management of innovative development of an enterprise based on its innovative culture]. *Institutsionalna model innovatsiinoi ekonomiky: kol. monohrafiia* [Institutional model of innovative economy: collective monograph]. In V. I. Liashenko, O. V. Prokopenko, V. A. Omelianenko. Kyiv, pp. 97–113.

4. Orel A. M. (2021) Instrumenty liudskoho potentsialu ta mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia v umovakh transformatsii [Tools of human potential and the mechanism of corporate governance in the context of transformation] *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Naukovyi fakhovyi zhurnal – Journal of strategic economic research. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Scientific professional journal*, vol 5. pp. 61–68.

5. Miloshevych N. (2017) Korporatyvna kultura upravlinnia yak faktor pidvyshchennia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Corporate management culture as a factor to increase the company's efficiency]. *Galician economic bulletin – Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 52, no. 1, pp. 44–51.

6. Teron I. V. (2015) Korporatyvna kultura v mekhanizмах rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the mechanisms of regulation of social and labor relations]. *Global and national problems of the economy – Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol 6. pp. 739–745.