

Сукачов Олександр Олександрович, здобувач інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, +38(063)027-19-93, oleksandrsukachov@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-3540-7470

*Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України
м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОБ'ЄДНАНЬ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Анотація. На сучасному етапі особливої актуальності набуває розбудова цілісної системи організаційної культури в аграрних підприємствах та об'єднаннях. В агропромисловому виробництві, де велике значення мають командна взаємодія, довіра, адаптація до змін та інноваційність, роль організаційної культури зростає, тому управління її розвитком – ключ до довгострокового успіху, особливо у великих аграрних об'єднаннях та кооперативах.

Метою публікації є оцінка теоретичних і методичних та практичних підходів до управління розвитком організаційної культури підприємств та об'єднань агропромислового виробництва за сучасних умов.

В статті досліджуються питання формування і управління розвитком організаційної культури підприємств аграрної сфери. Визначено сутність поняття «організаційна культура» та його базові складові. Обґрунтовано, що для аграрних підприємств та об'єднань управління організаційною культурою – це ключовий інструмент для адаптації підприємств до викликів. Визначені функції та принципи організаційної культури аграрних підприємств. Доведено, що відсутність сформованої культури призводить до зниження професійного іміджу організації, втрати корпоративної ідентичності та зменшення мотивації персоналу до продуктивної праці. Запропоновані заходи, які спрямовані на чітке розуміння процесу формування організаційної культури на підприємстві, його конкретизацію та графічну візуалізацію елементів, які входять до складу організаційної структури суб'єкта господарювання.

Створення ефективної організаційної культури та її інтеграція в управлінську діяльність підприємства дозволяє вивести аграрне підприємство або об'єднання на якісно новий рівень розвитку, що, у свою чергу, забезпечує суттєве підвищення ефективності менеджменту та управління персоналом – однієї з ключових складових діяльності сучасних підприємств.

Ключові слова: мотивація, персонал, організаційна культура, аграрне підприємство, управління організаційною культурою, конкурентні переваги.

Sukachov Oleksandr, Researcher of the Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Livestock Farming, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, +38(063)027-19-93, oleksandrsukachov@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-3540-7470

*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
Kharkiv, Tvarynnykyv Street, 1-A, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)*

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES AND ASSOCIATIONS OF AGRICULTURAL PRODUCTION

Abstract. At present, developing a holistic organizational culture system in agricultural enterprises and associations is relevant. In agro-industrial production, where team interaction, trust, adaptation to changes, and innovation development are of great importance, the role of organizational culture is growing; therefore, managing its growth is the key to long-term success, especially in significant agricultural associations and cooperatives.

The publication aims to evaluate theoretical, methodological, and practical approaches to managing the development of an organizational culture in enterprises and associations involved in agro-industrial production under modern conditions.

Results. The article examines the issues of forming and managing the development of organizational culture of agricultural enterprises. The essence of the "organizational culture" concept and its basic components are determined. It is substantiated that organizational culture management is a key tool for farming enterprises and associations to adapt to challenges. The functions and principles of the organizational culture of agricultural enterprises are determined. It is proven that the absence of a formed culture leads to a decrease in the organization's professional image, loss of corporate identity, and decreased staff motivation for productive work. Measures are proposed that are aimed at a clear understanding of the process of forming organizational culture at the enterprise, its specification, and graphic visualization of the elements that are part of the organizational structure of the business entity.

Conclusions. The creation of an effective organizational culture and its integration into the enterprise's management activities allow an agricultural enterprise or association to reach a qualitatively new level of development, which, in turn, ensures a significant increase in the efficiency of management and personnel management – one of the key components of modern enterprises' activities.

Keywords: motivation, personnel, organizational culture, agricultural enterprise, organizational culture management, competitive advantages.

Постановка проблеми. Організаційна культура є важливим і водночас складним явищем у трудовій діяльності персоналу, яке виступає значущим нематеріальним активом аграрного підприємства, її грамотне формування та цілеспрямоване управління можуть суттєво підвищити ефективність функціонування суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому аграрному ринках.

На сучасному етапі трансформації агропромислового комплексу України особливої актуальності набуває розбудова цілісної системи організаційної культури в сільськогосподарських підприємствах, кооперативах та агрохолдингах. Така система забезпечує сприятливі умови для реалізації ефективної кадрової політики, впровадження інновацій, зростання залученості персоналу й укріплення командної взаємодії. Більше того, успішне управління розвитком організаційної культури в аграрній сфері сприяє адаптації працівників до змін, пов'язаних із впровадженням новітніх технологій (AgTech, smart farming), формуванню цінностей сталого сільського господарства, розвитку внутрішньої соціальної

відповідальності в сільських громадах. За таких умов, організаційна культура стає не лише управлінським інструментом, а й стратегічним ресурсом довгострокового розвитку аграрних підприємств та об'єднань, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення вимог до продовольчої безпеки. В агропромисловому виробництві, де велике значення мають командна взаємодія, довіра, адаптація до змін та інноваційність, роль організаційної культури зростає, тому управління її розвитком – ключ до довгострокового успіху, особливо у великих аграрних об'єднаннях та кооперативах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі представлено низку теоретичних підходів до оцінювання організаційної культури, що базуються на комплексному аналізі системи організаційних відносин, ціннісних орієнтацій, соціальних норм і моделей трудової поведінки персоналу. Однією з найвідоміших є методика, розроблена К. Камероном і Р. Куїнном – інтегрована модель оцінки організаційної культури (OCAI) [8]. У межах цієї концепції автори виокремлюють різні типи організаційної культури, наголошуючи, що в межах однієї організації можуть одночасно функціонувати кілька культурних типів. Водночас підкреслюється, що ефективна організаційна культура має індивідуальний характер і повинна відповідати специфіці кожної конкретної організації. Проблематика управління розвитком організаційної культури розкривається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема: ґрунтовні теоретичні засади було закладено в роботах Г. Хофстеде, Е. Шейна, Ч. Хенді, К. Камерона та Р. Куїнна, які запропонували класифікації типів організаційної культури та моделі її оцінювання (модель OCAI). Серед вітчизняних дослідників слід відзначити праці О. Суботи, І. Школяренка, Т. Білан, Л. Потапової, які акцентують увагу на ролі цінностей, управлінської культури та соціальної відповідальності в умовах трансформації вітчизняного бізнес-середовища. У контексті аграрного сектору важливий внесок зробили С. Іщенко, В. Юрчишин, Л. Мартиненко, які розглядали вплив організаційної культури на ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами та аграрними об'єднаннями. В умовах аграрного сектору, організаційна культура відіграє

ключову роль у формуванні довіри між працівниками, адаптації до сезонних змін, а також у впровадженні інноваційних технологій.

Управління розвитком організаційної культури в аграрних підприємствах та об'єднаннях потребує врахування не лише традиційних цінностей сільських громад, але й нових викликів ринку, змін клімату та потреб у сталому розвитку [2]. Ефективне управління культурою передбачає діагностику наявних культурних типів (кланова, ринкова чи ієрархічна культура згідно з моделлю ОСАІ), подальше узгодження культурного профілю з цілями підприємства та розробку стратегії розвитку через навчання персоналу, участь у прийнятті рішень, підтримку ініціатив «знизу» та формування сильної внутрішньої комунікації. Особливої уваги вимагає розвиток корпоративної ідентичності в аграрних об'єднаннях (кооперативах, агрохолдингах, асоціаціях), де є потреба в балансі між автономією учасників і загальною візією розвитку. Успішна організаційна культура стає основою для зміцнення соціального капіталу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкість аграрного бізнесу в умовах глобальних викликів.

Постановка цілей статті. Метою досліджень є оцінка теоретико-методичних і практичних підходів до управління розвитком організаційної культури підприємств та об'єднань агропромислового виробництва за сучасних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі функціонування аграрних підприємств ключовим параметром внутрішнього середовища підприємства виступає система взаємовідносин між усіма учасниками виробничого процесу. Саме характер і якість цих взаємодій – між керівниками та працівниками, між відділами, у межах управлінських рівнів – визначають динаміку формування організаційної культури.

Нині існує різноманіття підходів до трактування поняття «організаційна культура», що зумовлено його багатогранністю та міждисциплінарним характером [7]. У зв'язку з цим доцільним є використання узагальненого визначення, придатного для більшості типів організацій, у тому числі аграрних

підприємств та агропромислових об'єднань. Складність у визначенні поняття зумовлена його тісним зв'язком з такими категоріями, як організаційна поведінка, управлінська етика, корпоративні цінності та соціальна взаємодія в колективі. Відповідно до тлумачення, запропонованого С. Девісом, організаційна культура – це сукупність переконань і очікувань, які поділяються всіма членами організації [3]. У межах аграрного виробництва ці переконання можуть охоплювати такі сфери: спільне розуміння важливості збереження довкілля, колективне ставлення до сезонності праці, віра в справедливий розподіл ресурсів і відповідальності. Базові складові організаційної культури, які визначають її спрямованість і функціонування, включають: філософію та ідеологію підприємства (місія, стратегічна мета, етичні орієнтири); ціннісні орієнтації (відповідальність, сталість, співпраця); вірування та очікування працівників (віра в підтримку керівництва чи очікування справедливого винагородження); норми поведінки, що формуються як офіційно (через правила), так і неформально (через звички, традиції) [3]. У сільськогосподарських підприємствах організаційна культура часто має регіональне та етнокультурне забарвлення, що також впливає на ставлення до праці, інновацій та менеджменту. Тому розуміння й активне управління культурою – це ключовий інструмент для адаптації підприємств до викликів, таких як зміна клімату, ринкова нестабільність чи кадровий голод у сільській місцевості.

У процесі реалізації таких управлінських функцій, як планування, мотивація, контроль, комунікація та координація, відбувається поступове закріплення певних моделей поведінки, очікувань і норм, які й формують організаційну культуру, її якість безпосередньо впливає на ключові фактори ефективності агровиробництва: продуктивність праці, згуртованість колективу, рівень взаємної довіри, а також соціально-психологічний клімат в організації. Незважаючи на те, що організаційна культура має неформальний, важковловимий характер і не фіксується у жорстких регламентах, працівник, переходячи до іншої аграрної компанії, миттєво відчуває зміну атмосфери – особливої, колективної «аури», яка визначає стиль взаємодії, ставлення до роботи та до інновацій.

З погляду розвитку аграрних підприємств і об'єднань, організаційна культура є потужним нематеріальним активом, що здатен підвищувати рівень адаптації персоналу до сезонних і технологічних змін, мотивацію до використання новітніх агротехнологій, ефективність командної роботи в польових умовах, соціальну згуртованість у сільських громадах. Попри гадану «другорядність», організаційна культура має безпосередній вплив на процес виробництва та реалізацію продукції. Результати досліджень у галузі управління персоналом переконливо доводять, що високий рівень організаційної культури позитивно корелює з виробничими, фінансовими та соціальними показниками підприємства [5]. Керівники всіх рівнів в аграрному секторі повинні відігравати активну роль у формуванні культури, яка сприятиме не лише внутрішній гармонії, але й довгостроковому економічному зростанню, особливо в умовах невизначеності, кліматичних викликів та ринкових змін.

Організаційна культура як основа внутрішньогрупової взаємодії виконує низку функцій: охоронну – збереження традицій та морально-етичних норм; інтегративну – згуртовує працівників навколо спільної мети; регулятивну – встановлює неформальні «правила гри» в колективі; адаптивну – допомагає новим працівникам швидко влитись у середовище; орієнтувальну – визначає пріоритети у прийнятті рішень; мотивуючу – підсилює бажання досягати результатів; іміджеву – формує зовнішнє сприйняття підприємства як надійного партнера (рис. 1).

Організаційна культура пронизує весь управлінський процес – як по горизонталі, так і по вертикалі, відіграючи ключову роль у формуванні спільного колективного мислення, визначає логіку прийняття рішень, сприйняття внутрішніх і зовнішніх процесів, а також уніфікує тлумачення вербальної й невербальної інформації в межах організації, узгоджуючи їх із цілями підприємства. В контексті аграрного виробництва це означає, що єдина система культурних норм сприяє швидкому реагуванню на зміни погодних умов, ринкової кон'юнктури, управлінських вимог, оскільки узгоджене розуміння пріоритетів

(вчасне збирання урожаю або мінімізація втрат) залежить не лише від технічної підготовки, а й від сформованої культури співпраці.



Рисунок 1 – Функції організаційної культури підприємства

Організаційна культура складається з об'єктивних (корпоративні правила, стандарти, дрес-код, елементи бренду, система оцінювання) та суб'єктивних елементів (морально-етичні уявлення, особистісні цінності працівників, атмосфера у колективі, стиль керівництва). В умовах розвитку ринкових відносин та активної цифровізації агросектору (AgTech, точне землеробство, дрони, ERP-

системи) зростає значення професійних знань, компетентності персоналу та складної системи мотивації, без цих чинників реалізація стратегічних і виробничих цілей аграрних підприємств стає практично неможливою.

Необхідність впровадження системного підходу до розвитку організаційної культури зумовлена еволюцією підходів до управління персоналом. Сьогодні власне людський ресурс є ключовим елементом ресурсного потенціалу підприємства, а не лише допоміжним фактором у виробництві, тому ефективне використання цього ресурсу через інструменти організаційної культури сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і створенню здорового соціально-психологічного клімату. Під час проєктування та розробки системи організаційної культури аграрного підприємства слід враховувати, що це складне соціальне явище, формування якого відбувається під впливом як зовнішніх чинників (ринкове середовище, законодавчі зміни, цифровізація), так і внутрішніх характеристик підприємства (стиль керівництва, кадрова політика, структура управління). Соціальна природа організаційної культури проявляється в тому, що працівник постійно перебуває під впливом соціальних взаємодій у колективі, і саме від того, наскільки правильно побудовано ці взаємодії, залежить ефективність усієї системи управління персоналом. Культурні компетенції персоналу, що поступово формуються в процесі спільної праці, згодом впливають на загальну організаційну культуру підприємства, трансформуючи її відповідно до стратегічних цілей. З одного боку, культура є соціальним явищем, але її не можна відокремлювати від економічного аспекту, оскільки мотиваційні процеси в організації завжди базуються як на нематеріальних, так і на матеріальних чинниках [4].

В реаліях нестабільної економіки, коли аграрні підприємства зіштовхуються з викликами (пандемією, логістичними обмеженнями чи нестачею кадрів), керівники іноді нехтують розвитком організаційної культури, концентруючись виключно на матеріальному стимулюванні, проте в умовах обмежених ресурсів саме організаційна культура може стати ефективним інструментом нематеріальної мотивації, який не потребує значних фінансових витрат. Двоїста природа

організаційної культури полягає в тому, що вона, з одного боку, регулює соціальні взаємозв'язки в колективі, а з іншого – сама є продуктом цих взаємозв'язків, що постійно відтворюються й оновлюються через щоденну комунікацію та спільну працю. Керівникам агропідприємств важливо усвідомлювати, що організаційна культура формує довготривалу, стійку мотивацію, яка здатна спрямовувати працівників на досягнення стратегічних цілей, створювати ефект особистісного отождолення з цілями підприємства [1]. Проектована модель організаційної культури має виконувати об'єднавчу функцію, координувати дії членів колективу в межах чітко визначених меж та цінностей. Залучення персоналу до цінностей, норм і правил організаційної поведінки сприяє не лише їх прийняттю, а й активній участі кожного працівника у формуванні цієї системи.

Формування організаційної культури має спиратися на певні принципи, які забезпечують побудову ефективного, життєздатного і стабільного механізму внутрішнього розвитку. Принципами формування організаційної культури підприємства та об'єднань агропромислового виробництва є:

- Принцип цілісності - організаційна культура повинна охоплювати всі рівні підприємства – від керівництва до польових працівників, об'єднуючи всіх учасників у єдину систему цінностей та норм.
- Принцип відповідності стратегічним цілям – культура повинна бути спрямована на досягнення місії та стратегічних завдань підприємства, сприяти інноваціям, підвищенню якості продукції, розширенню ринків збуту.
- Принцип участі (партисипативності) – формування культури повинно здійснюватися за активної участі всіх членів колективу. У сільському господарстві, де важливе значення має командна праця, залучення працівників до обговорення цінностей і правил – ключ до їх прийняття.
- Принцип спадкоємності – важливо враховувати історію, традиції, регіональні особливості та вже наявні неформальні норми взаємодії, поступово інтегруючи їх у сучасну культуру.

- Принцип відкритості та адаптивності – система культури має бути гнучкою й відкритою до змін. Зміни в зовнішньому середовищі (законодавчі, кліматичні, технологічні) повинні супроводжуватися адаптацією внутрішніх цінностей та поведінкових моделей.
- Принцип системності – організаційна культура формується не стихійно, а як складова частина загальної системи управління: вона пов'язана з кадровою політикою, менеджментом якості, соціальною відповідальністю тощо.
- Принцип економічної доцільності – впровадження елементів культури має враховувати економічний ефект, у т.ч. через зниження плинності кадрів, зростання продуктивності та лояльності працівників.
- Принцип сталого розвитку та екологічності – для агропідприємств важливо формувати культуру, яка підтримує відповідальне ставлення до довкілля, ресурсів та сільських громад.

Організаційна культура фактично формує ставлення працівників до праці, визначає ступінь їх задоволеності організаційним середовищем, а також впливає на систему організації трудових процесів, у зв'язку з цим, заходи зі зміни наявної та побудови нової ефективної організаційної культури підприємства мають бути невід'ємною частиною реформування його організаційної структури [6]. Нами запропоновані заходи з програми формування нової організаційної культури на підприємстві (рис.2).

Аналіз організаційної культури, притаманної багатьом українським підприємствам, свідчить про те, що незважаючи на стратегічну важливість цієї категорії, для значної частини підприємств вона залишається мало вивченою, а подекуди й взагалі ігнорованою. Більше того, деякі керівники не вірять у результативність заходів із формування організаційної культури і вважають їх малоефективними щодо підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Серед основних причин такої ситуації варто відзначити відсутність належних знань і навичок у сфері аналізу організаційної культури, а також незнання алгоритмів її побудови на сучасному етапі розвитку підприємства. Як

наслідок, відсутність сформованої культури призводить до зниження професійного іміджу організації, втрати корпоративної ідентичності та зменшення мотивації персоналу до продуктивної праці.



Рисунок 2 – Основні компоненти програми формування нової організаційної культури

З метою успішного формування системи організаційної культури на підприємстві агропромислового комплексу доцільно реалізувати такі кроки:

- Розробити та впровадити внутрішній нормативний документ, наприклад «Положення про розвиток організаційної культури», що передбачає планування змін, аналіз наявних ресурсів, визначення потреб та потенціалу персоналу, вибір відповідних методів впровадження культурних змін.

- Сприяти адаптації нових працівників та зміцнення культурної єдності в колективі шляхом ознайомлення з історією підприємства, чіткого пояснення місії, цілей, очікуваних трансформацій, просування базових цінностей (дбайливе ставлення до землі, командна робота, чесність, інноваційність).
- Систематично проводити корпоративні культурні заходи (неформальні зустрічі, командні виїзди, тематичні дні), що мають на меті зміцнення неформальних зв'язків, формування довіри, виявлення ціннісного потенціалу кожного працівника.

Висновки. Створення ефективної організаційної культури та її інтеграція в управлінську діяльність підприємства дозволяє вивести аграрне підприємство або об'єднання на якісно новий рівень розвитку, що, у свою чергу, забезпечує суттєве підвищення ефективності менеджменту та управління персоналом – однієї з ключових складових діяльності сучасних підприємств. Комплексне й системне управління організаційною культурою аграрного підприємства підсилює його конкурентні переваги; зміцнює позиції на аграрному ринку; сприяє формуванню стратегії динамічного та сталого розвитку; забезпечує гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, включно з ринковими, кліматичними та політичними викликами. Таким чином, організаційна культура перетворюється на стратегічний ресурс, який інтегрується в усі напрями діяльності підприємства – від кадрової політики до впровадження інновацій, підвищення продуктивності праці та зміцнення соціального капіталу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, 2011.
2. Горбенко О. М. Організаційна культура як фактор стратегічного розвитку підприємства аграрного сектору. *Економіка АПК*. № 4, 2021. С. 45–51.
3. Карашук Л. М., Полоз Я. О. Дослідження організаційної культури сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. № 1(4), 2015. С. 42–47.
4. Корпоративна культура: палиця з двома кінцями. (n.d.). *Agro-Business.com.ua*. Retrieved from <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1983-korporatyvna-kultura-palytsia-z-dvoma-kintsiamy.html>
5. Корпоративна культура. (Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш., Ред.). Центр навч. Літератури, 2003.

6. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість. (І. О. Борисюк, Т. О. Дяченко, О. О. Дяченко та ін.). Наукова думка, 2010.
7. Мельник Л. Г., Карпова Г. Г. Управління змінами в організаційній культурі підприємства аграрної сфери. *Економіка та держава*. № 7, 2020. С. 88–91.
8. Пасемко Г. П., Бесєдіна Г. Є., Волошин Ю. Ю. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва: Серія «Економічні науки»*. № 2, 2019. С. 41–52.

REFERENCES:

1. Horbenko, O. M. Orhanizatsiina kultura yak faktor stratehichnoho rozvytku pidpriemstva ahrarnoho sektoru [Organizational culture as a factor of strategic development of an agricultural enterprise]. *Ekonomika APK*. № 4, 2021. S. 45–51.
2. Karashchuk L. M., Poloz Ya. O. Doslidzhennia orhanizatsiinoi kultury silskohospodarskykh pidpriemstv [Research of organizational culture of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk MNU im. V. O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky : Zbirnyk naukovykh prats*. № 1(4), 2015. S. 42–47.
3. Khalet H. L., Yeskov O. L., Khalet L. H. et al. *Korporativna kultura* [Corporate culture]. Tsentr navch. Literature, 2003
4. Korporativna kultura: palytsia z dvoma kintsiamy [Corporate culture: a double-edged sword]. (n.d.). URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1983-korporativna-kultura-palytsia-z-dvoma-kintsiamy.html>
5. Borysiuk I. O., Diachenko T. O., Diachenko O. O. et al. *Korporativne upravlinnia v Ukraini: intelektualnyi kapital, personal, yakist* [Corporate governance in Ukraine: intellectual capital, personnel, quality]. Naukova dumka, 2010.
6. Melnyk L. H., Karpova H. H. Upravlinnia zminamy v orhanizatsiinii kulturi pidpriemstva ahrarnoi sfery [Change management in the organizational culture of an agricultural enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, № 7, 2020. S. 88–91.
7. Pasemko H. P., Besiedina H. Ye., Voloshyn Yu. Yu. Definitzii poniat «orhanizatsiina» ta «korporativna» kultura pidpriemstva [Definitions of the concepts of "organizational" and "corporate" culture of the enterprise]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva: Seriiia «Ekonomichni nauky»*, № 2, 2019. S. 41–52.
8. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011.

Надійшла до редакції 07.08.2021.