

УДК 658.378

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-26](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-26)

**Сичова О. Є.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0002-2924-2084

**e-mail:** salamandra7077@gmail.com

**Шесенко А. В.**, магістр, Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0002-9840-0349

**e-mail:** nastyasheenko@gmail.com

**Кашчєєв В. О.**, магістр, Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0002-4193-1026

**e-mail:** vetal2425@gmail.com

### **Використання маркетингового планування з метою удосконалення корпоративної культури організації**

**Анотація.** Статтю присвячено управлінню та стратегічному плануванню корпоративної культури організації. Запропоновано напрями вдосконалення корпоративної культури організації через маркетингове стратегічне планування. Обґрунтовано концепцію розширення теоретико-методичного підґрунтя розвитку корпоративної культури на засадах стратегічної маркетингової орієнтації.

Метою статті є розширення теоретико-методичного підґрунтя концепції розвитку корпоративної культури на засадах стратегічної маркетингової орієнтації.

Рекомендовано виділяти шість первинних і вторинних механізмів впровадження культурних засад, які по суті є факторами, що визначають формування корпоративної культури: існування солідних бар'єрів; неможливість підміни продукції; велика частка ринку, що дозволяє фірмі успішно вкладати капітал з використанням ефекту масштабу; слабких можливостях покупців при укладенні угод; слабкість постачальників при укладенні торгових угод; існування суперництва серед конкурентів самої організації, що аналізується.

Запропоновано авторську методологію планування характеристик сильної корпоративної культури через маркетингові заходи.

Корпоративна культура є прихованою конкурентною перевагою компанії, на якій зав'язані як економічні, так і соціально-психологічні показники ефективності компанії. Успішні світові лідери ставлять в пріоритеті розвиток корпоративної культури: її цінності, особисті унікальні характеристики та турботу про ситуації. Відмінними рисами ефективної корпоративної культури є високий освітній рівень працівників, їх мотивація на успіх, ефективне керівництво, відкритість новим ідеям, висока адаптивність, орієнтація на довгострокову мету і великий творчий потенціал.

Наведено основні критерії, за допомогою яких можна оцінити ефективність маркетингового планування корпоративної культури - готовність йти на ризик; адаптивність; ставлення до нового; бажання вдосконалювати професійний рівень; ступінь участі в прийнятті управлінських рішень; соціальна відповідальність; тип відносин в колективі; вид мотивації та контролю; тип лідерства.

**Ключові слова:** корпоративна культура; планування маркетингу; маркетингові заходи; механізм впровадження; культура організації.

**Sychova Olena**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv, Ukraine

**Sheenko Anastasiya**, master, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv, Ukraine

**Kashcheev Vitaliy**, master, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv, Ukraine

### **Using Marketing Planning to Improve the Corporate Culture of the Organization**

---

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 18.10.2021

Received: 18 October 2021

**Abstract. Introduction.** The article is devoted to the management and strategic planning of the corporate culture of the organization. Ways to improve the corporate culture of the organization through marketing strategic planning are proposed. The concept of expanding the theoretical and methodological basis for the development of corporate culture on the basis of strategic marketing orientation is proposed.

**Purpose.** The purpose of the article is to expand the theoretical and methodological basis of the concept of corporate culture development on the basis of strategic marketing orientation.

**Results.** Without denying the position of the cited foreign scientists, only a little generalizing it, we conclude that the marketing strategy is a policy of market activity in the long run, it is decisive among other functional strategies. It is recommended to identify six primary and secondary mechanisms for the introduction of cultural principles, which are essentially factors that determine the formation of corporate culture: the existence of solid barriers; impossibility of substitution of production; a large market share that allows your company to successfully invest using the effect of scale; weak opportunities of buyers at the conclusion of transactions; weakness of suppliers in concluding trade agreements; the existence of rivalry among competitors of the organization under analysis.

The author's methodology for planning the characteristics of a strong corporate culture through marketing activities is proposed.

**Conclusions.** Corporate culture is a hidden competitive advantage of the company, which is tied to both economic and socio-psychological indicators of the company's efficiency. Successful world leaders prioritize the development of corporate culture: its values, unique personal characteristics and concern for situations. Distinctive features of an effective corporate culture are a high educational level of employees, their motivation for success, effective leadership, openness to new ideas, high adaptability, focus on long-term goals and great creative potential. Based on the above, we can identify the main criteria by which we can assess the effectiveness of marketing planning of corporate culture - the willingness to take risks; adaptability; attitude to the new; desire to improve the professional level; degree of participation in management decisions; social responsibility; type of relations in the team; type of motivation and control; type of leadership.

**Keywords:** corporate culture; marketing planning; marketing activities; implementation mechanism; organization culture.

**JEL Classification:** M31; I20; I29.

**Постановка проблеми.** Головною відмінною рисою успішних компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш потужним чинником, який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху, є культура їх організацій. Успіх провідних фірм визначається, на нашу думку, скоріше цінностями компаній, ніж ставленням до ринкових сил; скоріше заповідями особистісної властивості, ніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, ніж проблемами ресурсної переваги. Тому залишається не визначеним питання раціонального планування діяльності організації з приводу формування корпоративної культури.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Маркетингове планування корпоративної культури почали розглядати досить нещодавно, про це свідчать розробки таких вчених, як: Б. Андрушківа [1], І. Ансоффа [5], Е. Капітонова [3]. Загальні питання корпоративної культури, її сутність, форми прояву, типи і різновиди висвітлено у наукових працях В. Євтушевського [2] та Т. Перської [9]. Проблеми планування корпоративної культури організацій освітнього типу перебувають на периферії дослідницької практики та потребують подальшого розгляду.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є розширення теоретико-методичного підґрунтя концепції розвитку корпоративної культури на засадах стратегічної маркетингової орієнтації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для виживання й успішної діяльності, організація повинна володіти адаптаційною здатністю до умов зовнішнього середовища, досягти поставленої мети, і бути цілісною, добре структурованою. Цього можна досягти завдяки тим ціннісним орієнтаціям, які властиві організаційній культурі. Наполягаємо, що основа даного ствердження полягає у тому, що ці функції, а точніше, їхня ефективна реалізація залежить від вибору пріоритетних напрямів формування інтелектуального капіталу підприємства. Якщо персонал поділяє думку керівництва щодо адаптації, досягнення мети та інших аспектів корпоративної ефективності, підприємство (організація) зможе стати успішним. Можна у цьому зв'язку згадувати про соціальні аспекти цієї моделі, оскільки лише інтелектуально розвинений працівник у змозі зрозуміти завдання, які стоять перед організацією.

Існують різні підходи до виокремлення набору змінних, з використанням яких можна виявити вплив корпоративної культури підприємства на його діяльність. Це може бути такий набір: підприємство - зовнішнє середовище: відносини груп персоналу між собою на підприємстві; індивідуум – підприємство (організація). Вважаємо, що, для кожного рівня індивідуума, їх угруповання можна вимірювати як ефективність їх функціонування з позицій інтересів підприємства, так і задоволеність персоналу, крім того, кожну зі змінних можна розглядати як у короткостроковому періоді, так і на перспективу. Наведена модель

визначає цінності корпоративної культури підприємства у тісному зв'язку з кожним підходом до визначення ефективності та зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Досягнення певного рівня ефективності діяльності суб'єкта господарювання зумовлено поширеністю практики застосування нематеріальних активів, використання й розвитку професійних даних працівників, зміцнення стосунків зі споживачами. Це входить до складу інтелектуального капіталу.

Корпоративна культура підприємства, на наш погляд, є могутнім інструментом його лідерства, та його повинно використовувати керівництво за для закріплення своїх ринкових маркетингових позицій. Її високий рівень дає можливість управляти за допомогою норм і цінностей, а не шляхом безпосереднього впливу на працівників. Причому можна швидко приймати рішення на місцях, чітко визначати стандарти якості, критерії самооцінок і легше розуміти орієнтованість на споживачів.

Розглядаючи вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації, науковці [4] пропонують виділяти чотири рівні результативності: результати першого рівня – кінцеві результати діяльності організації; результати другого рівня – характеристики кінцевого продукту, створеного організацією; результати третього рівня – характеристики ефективності процесу створення кінцевого продукту; результати четвертого рівня – характеристики раціонального формування і розвитку самої організації. Вважаємо, що корпоративна культура є п'ятим, фундаментальним рівнем, основою всієї решти рівнів.

Науковці [4] вважають, що корпоративна культура впливає на всі чотири рівні, оскільки результати діяльності визначаються орієнтирами діяльності і цінностями. Характеристики кінцевого продукту також залежать від корпоративної культури: якщо вона зорієнтована на споживача, то буде створений продукт, що відповідає попиту; корпоративна культура встановлює пріоритети у властивостях продукту (висока якість, низька ціна і т. п.). Ефективність процесу створення кінцевого продукту залежить від ефективності використання потенціалу організації, яка, також, визначається цінностями і орієнтирами діяльності. Раціональність формування і розвитку самої організації буде зростати із зростанням орієнтації потенціалу організації на максимізацію кінцевих результатів її діяльності.

Розглянуті вище моделі впливу корпоративної культури на діяльність організації мають важливе

наукове і практичне значення, оскільки підтверджують роль корпоративної культури в розвитку ділової активності організації та її маркетинговому стратегічному плануванні.

Не заперечуючи позиції процитованих закордонних учених, лише дещо їх узагальнивши, ми робимо висновок, що маркетингова стратегія – це політика ринкової діяльності на довгострокову перспективу, вона є визначальною серед інших функціональних стратегій. Успішні компанії, здатні підтримувати прибутковість і фінансовий оберт вище норми, характеризуються тим, що задовольняють ряду чітко визначених умов, які в своїх роботах називав М. Портер [7]. Шість з них вважаються принципово важливими. Перша полягає в існуванні солідних бар'єрів, що перешкоджають входженню сторонніх організацій у сферу діяльності таких компаній. Другою умовою є неможливість підміни продукції. Коли інші організації не в змозі дублювати товар або послуги вашої фірми та немає інших альтернатив. Третя умова успіху – велика частка ринку, що дозволяє вашій фірмі успішно вкладати капітал з використанням ефекту масштабу. Четверта умова полягає в слабких можливостях покупців при укладенні угод. Коли у покупця немає альтернативних продуктів щодо пропонованого компанією. П'ята умова – слабкість постачальників при укладенні торгових угод. Як і при наявності четвертої умови, коли постачальники, не маючи інших альтернативних підрядників, виявляються залежними від вашої компанії. Шоста й остання умова визначається існуванням суперництва серед ваших конкурентів. Суперництво сприяє відверненню уваги від прагнення змагатися на рівних з вашою компанією. Замість того щоб мішенню своїх колективних атак вибрати вашу фірму, суперники борються один з одним. В рівній мірі важливим виявляється обставина, що ця жорстка конкуренція, найімовірніше, сприяє підвищенню стандартів показників діяльності індустрії в цілому. Стимули до поліпшення діяльності є продуктом жорстокої конкуренції. Прагнучи змінити корпоративну стратегію, розширити присутність на ринку або домогтися технологічних переваг, успішні компанії здійснюють щось особливе в собі.

Рекомендуємо виділити по шість первинних і вторинних механізмів впровадження культурних засад, які по суті є факторами, що визначають формування корпоративної культури через маркетингові заходи (табл. 1).

Таблиця 1 Маркетингове планування механізмів впровадження культурних засад

Первинні механізми впровадження культурних засад	Вторинні механізми чіткого формулювання і закріплення основ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На що звертають увагу, що оцінюють і що контролюють лідери?</li> <li>2. Як лідери ведуть себе в критичних випадках і при організаційних кризах?</li> <li>3. Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів.</li> <li>4. Свідоме рольове моделювання, навчання і наставництво.</li> <li>5. Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу працівника.</li> <li>6. Об'єктивні критерії при наймі, відборі, просуванні, переведення і звільнення працівників організації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура і пристрій організації.</li> <li>2. Організаційні системи та процедури.</li> <li>3. Організаційні звичаї і ритуали.</li> <li>4. Дизайн фізичного простору, фасадів і будівель.</li> <li>5. Історії, легенди і міфи про певних осіб і події.</li> <li>6. Офіційне проголошення організаційної філософії, цінностей і переконань.</li> </ol>

*Джерело: авторська розробка*

Кожен із перелічених факторів формування корпоративної культури пов'язаний з використанням певних прийомів, що дозволяють домогтися успіху при цілеспрямованому створенні та зміні корпоративної культури. При цьому, через глибину базових припущень і їх стійкості процеси розвитку і змін корпоративної культури протікають поступово, еволюційно на відміну від змін бізнес-середовища в широкому сенсі.

Відома компанія Google, вклала в основу свого розвитку принципи відкритості та творчості з самого початку свого розвитку. Її засновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін спочатку культивували в нових співробітниках любов до компанії, повагу до клієнта і важливість якості кінцевого продукту.

Трьома наріжними каменями корпоративної культури Google є місія, прозорість (відкритість) і право голосу.

Місія – перший із наріжних каменів, на яких тримається корпоративна культура Google. Звучить вона так: «Організувати всю наявну у світі інформацію, зробивши її доступною та зручною для використання в універсальному масштабі» [1]. Місія недосяжна, оскільки постійно буде надходити нова інформація, яку потрібно організувати, і нові способи витягти з неї користь. Як стверджують самі керівники, це створює стимули для безперервного оновлення і просування в нові, незвідані галузі. Девізом компанії є «відкрито за замовчуванням». Так, всі вихідні коди продуктів доступні для індивідуального редагування або ж подальшого удосконалення. В принципі компанії входять постійне самовдосконалення і спрощення доступу до інформації внаслідок різноманітності та підвищення якості сервісів навіть в найвіддаленіших кутках планети. Компанія також постійно працює над доступністю продуктів для людей з обмеженими можливостями. Засновники Google керувалися ідеєю, що робота повинна бути важкою, але цікавою. Корпоративна культура компанії прокладає шлях до унікальних досягнень. А саме: приділяє особливу увагу досягненням окремих команд і особистими

результатами, які допомагають всій компанії домагатися успіху. Компанія надає великого значення своїм співробітникам – енергійним і захопленим людям з багатим і різноманітним досвідом, які творчо підходять до роботи, розваг і життя.

Зосередженість Google на інноваціях і прагнення до стримування витрат означає те, що кожен співробітник повинен зробити особистий внесок в роботу компанії. У Google мало уваги приділяють корпоративній ієрархії. Один і той же співробітник може виконувати кілька обов'язків. Міжнародний вебмайстер, який створює святкові логотипи Google, тиждень займався перекладом всього сайту на корейську мову. А один із головних інженерів є дипломованим нейрохірургом. Усі співробітники вважають, що вони однаково важливі для роботи компанії Google.

Політика найму співробітників в компанії Google відрізняється повною відсутністю будь-якої дискримінації, а перевага віддається не тільки досвідченим, скільки здатним співробітникам. Ці принципи дозволили створити команду, яка відображає інтереси та переваги користувачів пошукової системи Google у всьому світі.

Компанія ставить перед собою цілі, яких поки не може досягти, а також намагається передбачити невисловлені потреби й задовольнити їх, пропонуючи продукти та послуги нового покоління. Головна рушійна сила – це небажання зупинятися на досягнутому і задовольнятися тим, що вже є.

Перш за все, досвід компанії Google свідчить про те, що успішні компанії – які не тільки інноваційні, але і прибуткові – володіють трьома якостями. Вони ретельно відстежують прогрес і результати, а також швидко регулюють проблеми, що з'являються. Вони залишаються дисциплінованими в процесі роботи й у своїх витратах, пам'ятаючи правило «зробити більше прямо зараз». І вони наймають талановитих людей і надають простір для творчості. Саме ці компоненти об'єднуються в корпоративній культурі та її розвитку.

Пропонуємо спланувати характеристики сильної корпоративної культури наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2 Планування характеристик сильної корпоративної культури

Характеристика сильної корпоративної культури	Планування маркетингового заходу
Декларована корпоративна філософія	Декларувати корпоративну філософію повинні акціонери і топ-менеджери. Саме вони вирішують, яким шляхом повинна розвиватися компанія, з якою метою і якими засобами досягати.
Система трансляції корпоративної філософії	Це завдання внутрішнього PR. Чим більша компанія, тим серйозніша робота потрібна в цьому напрямку. Великі корпорації виділяють окремі бюджети на внутрішній PR, які фінансують випуск сувенірної продукції з корпоративною символікою, проведення спеціальних заходів по трансляції корпоративної філософії, існування внутрішніх багатотиражок, сайту компанії і т.д. Звичайно, головним каналом трансляції є особиста поведінка керівництва.
Прийняття більшістю членів організації декларованої філософії	В першу чергу ця ознака підтримується діяльністю HR-підрозділу. Важливо, щоб при підборі персоналу враховувалася, як нові співробітники впишуться в корпоративну культуру.
Збіг реальної поведінки з декларованими цінностями	Відповідальність за реалізацію даної ознаки лягає на все керівництво компанії. Причому ступінь цієї відповідальності розподіляється зверху вниз. Тобто розбіжність поведінки одного з супервайзерів цінностям, прийнятим в компанії, буде сприйнята рядовими працівниками легше, з меншими наслідками, ніж така ж невідповідність, але вже з боку топ-менеджера.

*Джерело: авторська розробка*

**Висновки.** Корпоративна культура є прихованою конкурентною перевагою організації, на якій зав'язані як економічні, так і соціально-психологічні показники ефективності діяльності. Успішні світові лідери ставлять в пріоритеті розвиток корпоративної культури, а саме її цінностей, особистих унікальних характеристик. Відмінними рисами ефективної корпоративної культури є високий освітній рівень працівників, їх мотивація на успіх, ефективне керівництво, відкритість новим ідеям, висока адаптивність, орієнтація на довгострокову мету і великий творчий потенціал. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації та привабливого її іміджу та продукту (товару або послуг) серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників маркетингового середовища. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, зміцнюючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність організації, і підвищує її

конкурентоспроможність завдяки наявності унікальних розробок, технологій, інноваційної продукції.

Виходячи з перерахованого вище, можна виділити основні критерії, за допомогою яких можна оцінити ефективність маркетингового планування корпоративної культури, а саме: готовність йти на ризик; адаптивність; позитивне ставлення до «всього нового»; бажання вдосконалювати професійний рівень; ступінь участі у прийнятті управлінських маркетингових рішень; соціальна відповідальність; тип відносин в колективі; вид мотивації та контролю; тип лідерства.

Перспективи подальших наукових досліджень з проблем планування корпоративної культури та її місця в системі соціального діалогу охоплюватимуть маркетингові дослідження механізму формування корпоративної культури, теоретичних і прикладних аспектів взаємодії феноменів корпоративної культури та соціального діалогу в суспільстві на зовнішньому та внутрішньому маркетинговому рівнях організації.

#### Література:

1. Андрушків Б. М. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ, 2011. 528 с.
2. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник. Київ : Знання, 2006. 406 с.
3. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика. М. : АльфаПресс, 2005. 351 с.

4. Харитонов Е. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. А. Лисициной; М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 191 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 1999. 416 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2000. 320 с.
7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 2008. 390 с.
8. Шершньова З. Є., Соболев С. М., Мозговий О. М. Корпоративне управління: сучасні світові тенденції розвитку та проблеми впровадження в Україні. Збірник матеріалів I Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених, 9-10 лист. 2011 р. Київ : КНЕУ, 2011. С. 83-85.
9. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пос. М. : Логос, 2002. 224 с.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. общ. ред. Л. И. Евенко. М. : Издательство «Дело», 1997. 704 с.
11. Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Стратегия прорыва. Київ : Companion Group. 2017. 336 с.
12. Apostolyuk O. Corporate Culture as a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve its Competitiveness. *The Economic Annals-XXI Journal is indexed in the following international indexation databases*. 2016. № 156 (2). P.68-73.
13. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство*. 2011. Вип. 14. С. 160–165.
14. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013. P. 156.

#### References:

1. Andrushkiv, B. M. (2011). *Korporatyvne upravlinnia*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Yevtushkevsky, V. A. (2006). *Korporatyvne upravlinnia*. Kyiv: Knowledge [in Ukrainian].
3. Kapitonov, E. A. (2015). *Korporatyvnaia kultura: teoriia y praktyka*. M.: AlfaPress [in Russian].
4. Kharytonov, E. (2006). *Korporatyvnaia kultura y upravlenye yzmeneniyamy*. M.: Alpyna Byznes Buks [in Russian].
5. Ansoff, Y. (1999). *Novaia korporatyvnaia stratehiia*. SPb.: Pyter [in Russian].
6. Mak-Donald, M. (2000). *Stratehicheskoe planirovaniye marketynha*. SPb.: Pyter [in Russian].
7. Porter, M. E. (2008). *Stratehiia konkurentsii*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
8. Shershnova, Z. Ie., Sobol, S. M. & Mozghovyi, O. M. (2011). *Korporatyvne upravlinnia: suchasni svitovi tendentsii rozvytku ta problemy vprovadzhennia v Ukraini. Zbirnyk materialiv I Vseukrainskoi naukovoi konferentsii stud. ta molodykh vchenykh* [Materials of the I All-Ukrainian scientific conference of students and young scientists]. Kyiv: KNEU, 83-85 [in Ukrainian].
9. Persykova, T. N. (2002). *Mezhkulturaia kommunykatsiia y korporatyvnaia kultura*. M. : Lohos [in Russian].
10. Meskon, M., Albert, M. & Khedoury, F. (1997). *Osnovy menedzhmenta*. M. : Delo [in Russian].
11. Fynkel'shtejn, S., Kharvy, Ch. & Loton, T. (2017). *Stratehiia proryva*. Kyiv: Companion Group [in Russian].
12. Apostolyuk, O. (2016). Corporate Culture as a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve its Competitiveness. *The Economic Annals-XXI Journal is indexed in the following international indexation databases*, № 156 (2), 68-73 [in Ukrainian].
13. Shevchenko, V. S. (2011). Determining the impact of corporate culture on the activities of the enterprise. *Komunal'ne hospodarstvo*, 14,160–165 [in Ukrainian].
14. Cooke, R. A. & Szumal, J. L. (2013). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage [in English].

