

УДК 316.77:338.124.4:616-036.21

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-14>**Опанасюк Б.А.***магістрант**Поліського національного університету***Кравчук Н.І.***кандидат економічних наук, доцент**Поліського національного університету***Opnasiuk Bohdana***Master's student**Polissia National University***Kravchuk Nataliia***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor**Polissia National University*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЕПОХУ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ДОСВІД СВІТОВИХ КОРПОРАЦІЙ

### TRANSFORMATION OF ELEMENTS OF CORPORATE CULTURE IN THE ERA OF THE COVID-19 PANDEMIC: THE EXPERIENCE OF GLOBAL CORPORATIONS

#### АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено сучасним тенденціям зміни стратегій формування корпоративної культури в умовах кризи, спричиненої коронавірусом. Незалежно від того, як формується корпоративна культура організації – створюється цілеспрямовано чи розвивається з плином часу, – вона завжди унікальна для кожного виробництва (гендерна, вікова, професійна та кваліфікаційна структура персоналу, галузь, специфіка підприємства тощо). У дослідженні розглянуто форми прояву корпоративної культури в контексті пандемії, що в економічному плані вплинула як на державний сектор, так і на малий бізнес. Проаналізовано дані опитувань працівників та керівників організацій таких країн, як США, Великобританія, Німеччина, Австралія, Україна. Оцінено значущість та пріоритетність підтримки колективу поряд з усуненням фінансових ризиків та відновленням економіки.

**Ключові слова:** корпоративна культура, економічна криза, комунікація, коронавірус, пандемія.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена современным тенденциям изменения стратегий формирования корпоративной культуры в условиях кризиса, вызванного коронавирусом. Независимо от того, как формируется культура организации – создается ли она целенаправленно или развивается с течением времени, – она всегда уникальна для каждого бизнеса (гендерная, возрастная, профессиональная и квалификационная структура персонала, отрасль, специфика предприятия и т. п.). В исследовании рассмотрены формы проявления корпоративной культуры в контексте пандемии, что в экономическом плане повлияла как на государственный сектор, так и на малый бизнес. Проанализированы данные опросов работников и руководителей организаций таких стран, как США, Великобритания, Германия, Австралия, Украина. Оценены значимость и приоритетность поддержки коллектива наряду с устранением финансовых рисков и восстановлением экономики.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, экономический кризис, коммуникация, коронавирус, пандемия.

#### ANNOTATION

The article is devoted to modern tendencies of change of strategies in formation of corporate culture in the crisis caused by the coronavirus. In modern business, corporate culture is an important condition for the successful work of a company, the foundation of

its dynamic growth, striving to improve efficiency. Regardless of how the culture of an organization is formed, whether it is created deliberately or develops over time, it is always unique for each production (gender, age, professional and qualification structure of personnel, industry, specifics, etc.). CEOs are much more likely to think through the type of corporate culture of their company as it grows than in a possible crisis situation. The purpose of this study is to analyze the ways of transformation of key elements of corporate culture on the basis of sociological research in the form of surveys of employees of top corporations in the world. The coronavirus pandemic has shaken the entire global economy. First its paralyzed part of production in China, then stopped hundreds of enterprises in Europe, Asia and the United States. The authorities of different countries go to great lengths to help the business: salaries for the state account, parental benefits, cheap loans and tax deferral. However, in the context of the work of each enterprise, significant responsibilities lie with the management and the team. The negative consequences of the coronavirus pandemic are affecting and will exacerbate the work of both large state-owned enterprises and small businesses for a long time to come. According to the forecast of the International Labor Organization, due to the coronavirus pandemic, about 20 million people may lose their jobs. Operating under these stressful circumstances negatively impacts interpersonal relationships and business. In the article forms of manifestation of corporate culture in the context of a pandemic are considered. The data of surveys of employees and heads of organizations of such countries as the USA, Great Britain, Germany, Australia, Ukraine are analyzed. The significance and priority of supporting the team along with the elimination of financial risks and economic recovery was assessed.

**Key words:** corporate culture, economic crisis, communication, coronavirus, pandemic.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Пандемія розділила життя населення в усіх сферах господарювання та в усіх країнах світу на до коронавірусу та після. Під час вимушеної самоізоляції, яка поступово запроваджувалася у суспільстві, виявилось, що економічні ризики та вигоду прорахувати набагато легше, ніж те, як це позначиться на

корпоративній культурі різних фірм. З одного боку, прогнозовано, що здебільшого коли співробітник працює «з дому», він має більше часу на те, щоб спілкуватися з клієнтами. Водночас такий важливий чинник корпоративної культури, як єдність команди, яка функціонує насамперед завдяки особистому безпосередньому спілкуванню, знаходиться під загрозою. Криза, викликана пандемією COVID-19, спричинила масові потрясіння на ринку праці, і більшість роботодавців почала шукати шляхи, щоб спробувати зміцнити корпоративну культуру своєї компанії та зберегти найталановитіших співробітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання корпоративної культури не втрачає своєї актуальності впродовж майже 200 років. Розробленням цієї проблеми займалися П. Гарріс, М. Кубр, Дж. Морган, Т. Петерс, Р. Рюттінгер, Г. Шварц, Г. Хофстеде. У вітчизняній науці вивчення цього питання пов'язане з іменами О. Балаки, В. Близнюк, О. Комарової, О. Левченка, О. Тарасової, І. Терон та ін. М.Й. Дмитренко наголошує, що культурна конфігурація корпоративної культури забезпечує гнучкість, процвітання і стабільність організації [2, с. 4]. На думку О. Апостолок, під час визначення сутності корпоративної культури часто використовують функціональні, психологічні, нормативні та історико-генетичні аспекти. Так, у функціональних визначеннях корпоративної культури описують функції корпоративної культури, її роль як механізму регуляції поведінки між працівниками. Психологічні визначення підкреслюють формування звичок працівників та особливості їхньої адаптації до організаційного середовища. Описові визначення включають перелік елементів корпоративної культури. Нормативні – звертають увагу на норми й зразки поведінки, історико-генетичні – передбачають процеси соціального та культурного наслідування, розвиток традицій, звичаїв, ритуалів [1, с. 69]. Отже, поняття «корпоративна культура» має складний динамічний феномен та залежить від середовища фірми, як внутрішнього, так і зовнішнього. Вищезазначене окреслює актуальність проведення даного дослідження в умовах кардинальних змін комунікаційної політики, пов'язаних із пандемією та необхідністю збереження психологічної цілісності колективу фірми.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження – проаналізувати шляхи трансформації ключових елементів корпоративної культури на основі соціологічних досліджень у формі опитувань працівників топ-корпорацій світу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Термін «корпоративна культура» виник від латинського слова *corporatio* – об'єднання, співтовариство. Він з'явився в XIX ст. і був сфор-

мульований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі [6, с. 170]. У нашому дослідженні ми використовуємо дефініцію Т.І. Олійник, що визначає корпоративну культуру як набір норм, правил, традицій, які приймаються менеджментом і персоналом організації, котрі отримують вираження у цінностях, що заявлені організацією, у орієнтирах поведінки і дій, що задані персоналу [5, с. 67].

До форм прояву корпоративної культури можна віднести (рис. 1): стабільність, ефективність і міцність зв'язків усередині систем організації; культуру і порядок виконання своїх обов'язків; пристосованість до інновацій в організації; установлений стиль управління на всіх рівнях, заснований на співпраці; позитивну самоорганізацію співробітників.



Рис. 1. Форми прояву корпоративної культури

Джерело: узагальнення автора

Найбільш повно корпоративну культуру характеризують такі її функції: охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, освітня і розвиваюча, а також управління якістю, регулювання взаємовідносин із партнерами, пристосування організації до потреб суспільства [1, с. 70].

Корпоративна культура безпосередньо впливає на всі виробничі показники діяльності компанії. Вона є одним з основних чинників, що визначають процес діяльності організації та поведінку її співробітників, може здійснювати як позитивний вплив на розвиток організації, так і його гальмування. Позитивна або негативна роль корпоративної культури визначається не стільки її характеристиками, скільки ситуацією і цілями, у контексті яких вона проявляється.

І.П. Потапюк виділила такі елементи корпоративної культури підприємства:

- корпоративний стиль – зовнішній вигляд працівників (дрес-код), інтер'єр офісних приміщень, фірмова символіка;
- люди – працівники, які поділяють корпоративні цінності підприємства;

- цінності – те, що є найбільш важливим для підприємства;
- історія (традиції) – те, що склалося протягом тривалого часу (ритуали, звички);
- норми поведінки – етичний кодекс підприємства, в якому зазначено правила поведінки працівників у конкретних ситуаціях;
- взаємовідносини – правила, способи комунікації між структурними підрозділами та працівниками;
- політика ведення діалогів із клієнтами, партнерами та конкурентами;
- єдність персоналу для досягнення поставлених цілей [6, с. 172].

Від початку пандемії коронавірусом заразилися понад 200 млн людей по всьому світу [15]. Унаслідок глобального і швидкого розповсюдження COVID-19 знизилася ефективність транснаціональних корпорацій. Карантин спровокував колапс економічної діяльності (перебої в поставках, падіння обсягів виробництва, порушення каналів інвестицій тощо). Передусім постраждали такі сфери, як готельний бізнес, туризм, індустрія розваг, роздрібна торгівля, транспортна система, хоча загалом економічного стресу зазнали майже всі галузі. За оцінками МВФ, у 2020 р. світова економіка скоротилася на 4,4%, а її спад визначено як найгірший із часів Великої депресії 1930-х років [12].

Г. Хофстеде одним із чинників корпоративної культури назвав прагнення до уникнення невизначеності [13]. Якщо в організаціях із високим рівнем уникнення невизначеності керівники концентруються на окремих питаннях і деталях, орієнтовані на виконання завдання, не люблять приймати ризикованих рішень і брати на себе відповідальність, то в організаціях із низьким рівнем уникнення невизначеності керівники концентруються на стратегічних питаннях, готові приймати ризиковані рішення і брати відповідальність на себе. Ключовим аспектом цього чинника є стабільність. Зрозуміло, що в умовах пандемії, пов'язаної з такими обмеженнями, як ізоляція та закриття державних кордонів (що негативно впливають на роботу більшості підприємств), цей чинник виявився дуже уразливим.

Високий рівень корпоративної культури є важливим чинником конкурентоспроможності фірми на ринку. Н.І. Кравчук, аналізуючи конкурентні переваги підприємств та економічних районів, указує, що «скорочення загальної кількості робочих місць, зниження ємності регіонального ринку спричиняють зростання комерційних ризиків і зменшення обсягів інвестування» [4, с. 581], а це, своєю чергою, призводить до економічного спаду. Ця теза актуальна не лише в контексті України, а й усього світу, адже саме такий удар по економіці наніс коронавірус.

У жовтні 2020 р. на Інтернет-платформі Culture 500 було проведено опитування серед працівників топових корпорацій США, зареєстрованих на сайті Glassdoor, щодо оцінки дій

їхнього керівництва в контексті корпоративної культури під час першого півріччя 2020 р., коли світ стикнувся з пандемією COVID-19 [16]. Glassdoor – це американський вебсайт, де нинішні та колишні співробітники анонімно оцінюють компанії. У дослідженні взяли участь 1,4 млн людей, що працюють на 50 компаній – лідерів американського ринку, серед яких – IBM, HubSpot, Hilton, Ultimate Software, Nordstrom, HP Inc., Deloitte, SAP та ін. За даними опитування, серед позитивних аспектів громадяни відзначили чесність і прозорість лідерів компаній (46%) та якісну комунікацію (35%) [16].

Як відомо, тема прозорого спілкування як ключового чинника організаційної системи – відносно рідкісна серед офіційних корпоративних цінностей у США. У попередньому дослідженні звітів про корпоративні цінності (2019 р.) понад 500 великих компаній було виявлено, що лише 12% вважають прозорість однією зі своїх офіційних корпоративних цінностей.

У США існує поняття «велика дев'ятка», яке включає основні американські корпоративні цінності: спритність, співпрацю, клієнтоорієнтованість, різноманіття, виконання, інновації, чесність, продуктивність та повагу. Однак у період кризи якість спілкування стала центральною для оцінки корпоративної культури співробітниками.

Наприкінці квітня 2020 р. понад 400 HR-менеджерів запитали про найважливіше, що їхні організації зробили для підтримки переходу на віддалену роботу під час COVID-19. Висока якість спілкування була головною відповіддю, про яку згадувала майже половина всіх респондентів. Окреме опитування показало, що роботодавці вважалися найнадійнішим джерелом інформації про коронавірус (випереджаючи урядовців, ЗМІ, новини або соціальні мережі). Таким чином, дії керівництва у складній ситуації, що перевершують очікування, є одним із формуючих компонентів корпоративної культури.

Водночас працівники негативно висловлювалися про рівень бюрократії, складність процесів, швидкість реагування на зміни та відсутність підприємливості. Хоча працівники у цілому вважали, що їхні керівники реагують етично і добре спілкуються під час кризи, вони менш позитивно ставилися до гнучкості свого роботодавця у реагуванні на глобальну пандемію, а також до спаду продуктивності, економічної невизначеності, політичних заворушень та масових протестів.

Співробітники в 2,5 рази частіше згадували слово рецесія після березня 2020 р. порівняно з попереднім роком. Інші теми, про які співробітники частіше говорили, включають психічне та фізичне самопочуття, справедливість та інклюзивність. Зрештою, попри те, що через розповсюдження COVID-19 відбулися значні зміни в країні (ізоляція населення, перехід на віддалену роботу, вимушені звільнення), рівень корпоративної культури значно виріс.

Ключове твердження британського опитування, проведеного організацією Achievers, полягає у тому, що під час пандемії COVID-19 респонденти почали відчувати менший зв'язок як із культурою своєї компанії, так і з колегами (33%) [11]. Тоді як 31% заявили, що мають більший зв'язок, аніж до початку карантину, і ще 36% заявили, що їхній зв'язок із корпоративною культурою та колегами залишився незмінним. М. Шульц, М. Хетч і Х. Ларсен вважають, що організації з хорошою репутацією розглядають внутрішню комунікацію як стратегічний інструмент для збільшення своєї конкурентної переваги та вирішення проблем, тоді як погане внутрішнє спілкування є катализатором негативних емоцій співробітників і може призвести до зниження ідентичності співробітників і організації. В умовах пандемії керівники стикнулися зі складністю ефективної реалізації цього фактору, оскільки зовнішні чинники виявилися сильнішими.

Однак з'явилися тенденції у трансформації внутрішньої комунікації. Передусім це перехід у віртуальний простір (Zoom, Google meet, месенджери тощо), обговорення важливих питань у чатах із можливістю коментувати та редагувати робочий процес, а також регулярні опитування та збір відгуків серед співробітників.

Водночас у Німеччині керівник виробничого відділу філіалу Siemens Йохан Валліш заявив: «Якщо у цій кризі є щось позитивне, так це те, що вона показала, що може забезпечити віддалена робота» [14]. Близько 59% опитаних німців також стверджували, що їхні роботодавці відкрили нові можливості працювати вдома, а 63% погодилися, що більш гнучкий робочий час є дуже важливим під час пандемії.

Австралійський інститут управління проектами провів дослідження, у результаті якого було виявлено три найважливіших виклики для корпоративної культури в умовах «нової норми»: визначення переваг роботи з дому та в офісі, прозорість комунікації та забезпечення психічного благополуччя працівників. Австралійське бюро статистики «Вплив COVID-19 на домогосподарства» провело опитування серед австралійців про почуття, які впливають на емоційне та психічне благополуччя в умовах, коли через вимушену дистанційну роботу поняття домівки та офісу розмилося. Воно показало, що майже половина респондентів (46%) відчували нервозність через неможливість працювати на робочому місці в офісі, 41% відчували неспокій принаймні деякий час, а ще 41% відчували, що докладають значних зусиль, аби ефективно працювати вдома [9].

Як наголошує І. Терон, на українських підприємствах поширення корпоративної культури часто буває «даниною моді» [8, с. 642]. Вона зазначає, що в Україні «необхідно вибудовувати стратегії розвитку корпоративної культури на системних засадах як складника загального механізму регулювання соціально-трудова від-

носин». О.В. Золотарьова також зазначає, що в Україні в умовах адаптації до нових реалій бізнесу особливо актуальним постає питання вивчення потенціалу корпоративної культури [3].

Згідно з міжнародним дослідженням Deloitte 2021 Human Capital Trends, в Україні з початком коронакризи трансформація робочого процесу досягла 63% [10]. Окрім того, 63% керівників визначили «здатність працівників адаптуватися до змін, перекваліфіковуватися та опановувати нові ролі» як пріоритетне завдання для забезпечення можливості реагувати на радикальні зміни у майбутньому. Проте лише 11% керівників в Україні повідомили про повну готовність своїх організацій до адаптації та професійної перекваліфікації працівників для виконання ними нових ролей. Сім із десяти керівників компаній як у світі, так і в Україні зазначили, що перехід на віддалену роботу позитивно вплинув на добробут співробітників.

Доктор філософії Дж. Міллер, який упродовж декількох років разом із командою проводив опитування понад 40 тис людей, зазначив, що наслідки коронавірусних обмежень зрештою вплинуть передусім на характер субкультур у будь-якій організації. Так, керівництву будь-якої установи необхідно забезпечити гармонійне і згуртоване середовище, яке об'єднає ту частину колективу, що працює в офісі, а також тих, хто працює віддалено. За даними дослідження, уподобання співробітників щодо роботи в майбутньому поділяються приблизно на три групи: тих, хто хоче повернутися до офісу на повний робочий день, тих, хто воліє працювати повний робочий день дистанційно, і тих, хто надає перевагу гібриду цих двох можливостей.

Підсумовуючи викладене, можна сформулювати стратегічні напрями посилення корпоративної культури в українських компаніях у період коронакризи:

- визначення найбільш уразливих чинників ефективного функціонування підприємства;
- обговорення зі співробітниками можливостей збереження корпоративних цінностей у кризових умовах та способи адаптації робочого процесу в нових реаліях (зростання організації, утримання прибутку на достатньому рівні, підтримка довіри клієнтів);
- уникання невизначеності стосовно умов праці;
- підтримання комунікації між колегами навіть у межах дистанційної роботи (наприклад, уведення нових щоденних віртуальних ритуалів у робочому чаті тощо);
- заохочення до змін, освоєння новітніх технологій та нових секторів ринку, онлайн-тренінги;
- пошук способів заохочення кваліфікованих працівників.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Корпоративна культура розглядається як система матеріальних і духовних цінностей, вибудована відповідно до мети і стратегії розвитку компанії і формує спосіб мислення співробітників,

почуття причетності та прихильності спільній справі за рахунок прийняття загальних моделей поведінки і лідерства, комфортного психологічного мікроклімату й неформальних комунікацій у колективі.

Переваги та недоліки, які пов'язані з необхідністю переформатування робочого процесу в умовах коронакризи, приблизно однакові, на що вказують опитування представників різних професій та громадян різних держав.

В епоху коронавірусу, а також у постковідний час керівникам варто слідкувати за збалансованою комунікацією між усіма працівниками незалежно від того, працюють вони з дому чи офісу. Наявність регулярного розкладу та різноманітних стратегій обміну корпоративною інформацією (офіційною – неофіційною, онлайн та офлайн) забезпечує цю культуру прозорості.

На нашу думку, у контексті подальших досліджень перспективним є порівняння специфіки функціонування корпоративної культури на прикладі колективів, що працюють у галузях виробництва матеріальних і нематеріальних активів у сучасній економіці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Апостолок О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
2. Дмитренко М.І. Корпоративна культура: біхевіоральний і прагматичний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2014. Вип. 5. С. 3–7.
3. Золотарьова О.В., Клементьєва О.Ю. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>
4. Кравчук Н.І. Теоретико-методичні аспекти формування конкурентних переваг в контексті регіонального розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 580–583.
5. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.
6. Потапук І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5(05). С. 170–175.
7. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.
8. Терон І. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639–643.
9. Cox L. Three ways COVID-19 changed workplace culture forever and how you can develop good governance. URL: <https://www.governanceinstitute.com.au/news-media/blog/2020/sep/three-ways-covid-19-changed-workplace-culture-forever-and-how-you-can-develop-good-governance/>
10. Deloitte 2021 Human Capital Trends. Міжнародне дослідження. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
11. Eltringham G. A third of workers feeling disconnected from company culture and colleagues. URL: <https://workplaceinsight.net/a-third-of-british-workers-left-feeling-disconnected-from-company-culture-and-colleagues-during-covid-19/>
12. Gopinath G. The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression. URL: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>
13. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill. 2015. 279 p.
14. Miller J. Covid crisis softens Germany's stiff corporate culture. URL: <https://www.ft.com/content/338b1d6d-8b46-4c75-8c2b-d9518477b8e1>
15. Santora M. World's Coronavirus Infection Total Passes Staggering Figure: 200 Million. URL: <https://www.nytimes.com/2021/08/04/world/europe/covid-global-cases-200-million.html>
16. Sull. D. How Companies Are Winning on Culture During COVID-19. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19/>

#### REFERENCES:

1. Apostolyuk O. (2016) Corporate culture as a tool for effective management of the enterprise in increasing its competitiveness. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, no. 2, pp. 68–73. (in Ukrainian)
2. Dmytrenko M.Y. (2014) Corporate culture: behavioral and praxeological aspects. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal*, no. 5, pp. 3–7. (in Ukrainian)
3. Zolotaryova O.V. (2017) Foreign experience in the formation of corporate culture and the possibility of its adaptation to domestic business / O.V. Zolotaryova, O.Y. Klementieva // *Effective economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969> (in Ukrainian)
4. Kravchuk N.I. (2016) Theoretical and methodological aspects of the formation of competitive advantages in the context of regional development. Electronic scientific professional publication «Global and national economic problems». Mykolaiv: Publisher: Mykolaiv National University. V.O. Sukhomlinsky, no. 11, pp. 580–583. (in Ukrainian)
5. Oliynyk T.I. (2018) Modern role of corporate culture in human resource management in the organization / T.I. Oliynyk, N.V. Kryvytska // *Investments: practice and experience*, no. 22, pp. 66–69. (in Ukrainian)
6. Potapyuk I.P., Danylenko K.O., Mokienko E.A. (2017) Corporate culture as a component of strategic personnel management of the enterprise. *Prizovsky Economic Bulletin*, no. 5(05), pp. 170–175. (in Ukrainian)
7. Tarasova O.V. (2013) Corporate culture as an instrument of effective enterprise management / O.V. Tarasova, S.S. Marinova // *Economics of the food industry*, no. 3, pp. 28–32. (in Ukrainian)
8. Theron I. (2015) Corporate culture in the mechanisms of regulation of social and labor relations. *Electronic scientific professional publication «Global and national economic problems»*, no. 6. Mykolaiv: Publisher: Mykolaiv National University V.O. Sukhomlinsky, pp. 639–643. (in Ukrainian)
9. Cox L. Three ways COVID-19 changed workplace culture forever and how you can develop good governance. Available at: <https://www.governanceinstitute.com.au/news-media/blog/2020/sep/three-ways-covid-19-changed-workplace-culture-forever-and-how-you-can-develop-good-governance/>

10. Deloitte 2021 Human Capital Trends. Міжнародне дослідження. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
11. Eltringham G. A third of workers feeling disconnected from company culture and colleagues. Available at: <https://workplaceinsight.net/a-third-of-british-workers-left-feeling-disconnected-from-company-culture-and-colleagues-during-covid-19/>
12. Gopinath G. The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression. Available at: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>
13. Hofstede G.H. (2015) Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill, 279 p.
14. Miller J. Covid crisis softens Germany's stiff corporate culture. Available at: <https://www.ft.com/content/338b1d6d-8b46-4c75-8c2b-d9518477b8e1>
15. Santora M. World's Coronavirus Infection Total Passes Staggering Figure: 200 Million. Available at: <https://www.nytimes.com/2021/08/04/world/europe/covid-global-cases-200-million.html>
16. Sull. D. How Companies Are Winning on Culture During COVID-19. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19/>