

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-109>

УДК 658.5

# ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КРОС-КУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

## PROBLEMS OF CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT IN THE CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT

**Бессуднова Ірина Сергіївна**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6635-8288>**Огерчук Юрій Володимирович**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8924-9130>**Bessudnova Iryna, Oherchuk Yurii**

Lviv Polytechnic National University

Описано сутність корпоративної культури, її роль в компанії, зазначено переваги і труднощі під час її формування, особливо в кроскультурному середовищі. Наведено результати дослідження щодо стану діючої корпоративної культури на прикладі ресторану грузинської кухні, зокрема описано цінності організації та зазначено ставлення персоналу до її дієвості. Наведено ключові проблеми розвитку корпоративної культури в кроскультурному середовищі ресторану та рекомендації щодо їх усунення. Представлено етапи розроблення корпоративного кодексу з метою розвитку корпоративної культури в кроскультурному середовищі, опис рекомендованих структурних елементів корпоративного кодексу та коротку характеристику ключових розділів посадової карти щодо підтримки та розвитку кроскультурних комунікацій в кроскультурному середовищі.

**Ключові слова:** корпоративна культура, цінності, кроскультурне середовище, корпоративний кодекс, кроскультурні компетенції.

Corporate culture is the key foundation of all organizations, as it is shaped by the values, worldviews, traditions, and mentalities of individuals united to achieve common goals. It may be consciously formed or hidden and unconscious, but it always exists. Its development is particularly crucial in a cross-cultural environment, as it helps unite people of different races, nationalities, and ethnic groups and creates shared values, eliminates biases, and dispels stereotypes. This paper briefly describes the essence of corporate culture, its role within a company, and outlines the advantages and challenges of its formation, especially in a cross-cultural environment. The results of a study on the state of the existing corporate culture are presented through the example of a Georgian cuisine restaurant. The values of the organization are analyzed, and the study discusses the staff's perception of its effectiveness based on a survey. Key issues in the development of corporate culture in the cross-cultural environment of the restaurant are identified. It was found that the components of corporate culture are predominantly formal, and their impact on employee performance is minimal. The development of corporate culture is hindered by low communication efficiency among team members and with target groups. Based on the analysis of literature sources, the authors provide recommendations to address these issues. In particular, the stages of developing a corporate code to foster corporate culture in a cross-cultural environment are presented. The recommended structural elements of the corporate code and a brief description of key sections of the position description to support and develop cross-cultural communications in a cross-cultural environment are outlined. The development of corporate culture in a cross-cultural environment is a necessary condition for the effective functioning of domestic organizations, especially when team members and other target groups represent different nationalities or ethnicities. This requires a conscious approach to forming its key elements, documenting them in a corporate code, which will act as the primary internal guideline for behavioral norms, and reinforcing them through competencies described in the position description.

**Keywords:** corporate culture, values, cross-cultural environment, corporate code, cross-cultural competencies.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура є ключовим аспектом успіху сучасних організацій. Вона створює сприятливі умови для розвитку бізнесу, залучення та утримання талановитих працівників, підвищує продуктивність праці, формує основу для досягнення стратегічних цілей. Особливо, роль корпоративної культури підвищується в кроскультурному середовищі функціонування компанії, коли потрібно поєднати між собою світогляд осіб різної ментальності, що зумовлено національною чи етнічною приналежністю, усунути стереотипи, упередження, комунікаційні перешкоди тощо. Однак, незважаючи на вагоме місце корпоративної культури в середовищі організацій, керівництвом і досі приділяється мало уваги щодо формування діючих цінностей, правил поведінки тощо. Воно не ідентифікує ключові проблеми, пов'язані з відсутністю дієвої корпоративної культури, і, як наслідок, не приймає управлінські рішення щодо їх вирішення. Це і є **невирішені питання**, які розглянуті в даній статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні існує досить багато різноманітних визначень сутності корпоративної культури. Зокрема у [2] зазначається, що корпоративна культура – це сукупність ключових принципів діяльності організації, які визначаються її ціллю та розвитком. Вона є основним стержнем, навколо якого формуються цінності, методи прийняття рішень, соціальні норми, звичаї і моделі поведінки, що підтримуються більшістю співробітників.

С. В. Маловичко розглядає визначення "корпоративна культура" за трьома аспектами: сукупність правил і норм поведінки; сукупність унікальних особливостей підприємства, що формують специфічну психологію для членів колективу та сукупність унікальних особливостей конкретного підприємства, що визначають його «конституцію» [3].

Т. Чернишова та Т. Немченко вважають, що корпоративна культура – це унікальний спосіб, за допомогою якого організація і її співробітники сприймають оточення, проявляють свої цінності, встановлюють взаємовідносини та визначають спосіб роботи. Вона включає в себе ієрархію цінностей, які є важливими для всіх учасників організації, і способи, за допомогою яких ці цінності втілюються у практичній дії на різних етапах розвитку компанії [4].

Наявність корпоративної культури в організації несе багато переваг. Вона сприяє забезпеченню командної роботи, що дозволяє співробітникам ефективніше співпра-

цювати та досягати спільних цілей. Завдяки добре налагодженій корпоративній культурі нові члени колективу швидко адаптуються до роботи, що скорочує час на їх навчання та інтеграцію. Крім того, така культура підвищує продуктивність праці усієї команди, оскільки створюється сприятливе середовище для роботи. Вона також полегшує перехід колективу до змін, що дозволяє швидше реагувати на нові виклики та адаптуватися до нових умов. Покращений сервіс для клієнтів є ще однією перевагою наявності корпоративної культури, оскільки добре організована команда здатна краще задовільняти потреби клієнтів.

Однак існують певні труднощі, пов'язані з розвитком корпоративної культури. Зокрема, її впровадження може зайняти багато часу, оскільки потребує значних зусиль та ресурсів. Крім того, постійно необхідно оновлювати політику, враховуючи зміни обставин, переглядати цінності, які мають бути дієвими і відповідати правилам підприємства тощо, що може вимагати додаткових ресурсів.

Відсутність же корпоративної культури призводить до того, що кожен співробітник діє за своїми власними правилами і звичками, що часто призводить до появи деструктивних конфліктів, підвищеного рівня плинності кадрів та зниження продуктивності праці. І саме головне, скалькулювати чужу культуру не можливо. Кожна компанія повинна розробити власну унікальну корпоративну культуру, яка відповідала б її цілям та цінностям [5].

Якщо ж говорити про особливості формування корпоративної культури в кроскультурному середовищі, то тут постають інші труднощі і переваги. Корпоративна культура в такому середовищі відображає унікальну систему цінностей, принципів та норм поведінки, оскільки поєднує в собі особливості культурного та етнічного різноманіття різних працівників. Її ключовими завданнями є поєднання даних відмінностей, створення умов, які б забезпечували повагу та толерантність до різних націй, етнічних груп, які не лише є працівниками компанії, але й діловими партнерами, клієнтами, їх адаптацію до організації, підтримку бажання змінюватись та вдосконалюватись тощо [7; 8]. Однак, сформувати діючу корпоративну культуру в такому різноманітному середовищі не є легким завданням.

**Формулювання цілей статті.** Виявлення проблем розвитку корпоративної культури в кроскультурному середовищі на прикладі діяльності ресторану грузинської кухні

ТОВ «Х», представлення рекомендованих етапів розроблення корпоративного кодексу для даного товариства, формування переліку кроскультурних компетентностей для його працівників з метою полегшення впровадження корпоративної культури в кроскультурне середовище.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою виявлення ключових проблем розвитку корпоративної культури в кроскультурному середовищі та розроблення пропозицій, нами було проведено дослідження в одному з ресторанів грузинської кухні ТОВ «Х». На сьогодні ресторан активно функціонує на ринку України, реалізуючи свою місію – поширювати культуру та традиції Грузії через свої ресторани.

Колектив підприємства об'єднує представників різних культур, зокрема з України та Грузії, що створює унікальну атмосферу та вимагає постійного вдосконалення комунікації та взаємодії. Тому ресторан старається забезпечити уважне ставлення до усіх потреб та культурних особливостей кожного з членів команди.

Корпоративна культура ресторану формується з таких елементів як гасло, місія та цінності, а також з особливостей поведінки, що базована на ментальності, працівників закладу.

Основні цінності компанії наведено у табл. 1.

Результати опитування працівників щодо стану та потреби у розвитку корпоративної культури дали такі оцінки:

- усі працівники відповіли, що корпоративна культура оновлювалася більше 2-х років назад та є потреба в її удосконаленні;
- усі працівники відмітили, що в діючій корпоративній культурі не враховуються кроскультурні особливості працівників;
- 50% зазначили, що культурні особливості впливають на їх комунікації з оточуючими (або співробітниками, або клієнтами);
- рівень розвитку корпоративної культури більшість респондентів оцінили як неефективний.

На підставі проведених досліджень, нами було виокремлено такі проблеми розвитку корпоративної культури в кроскультурному середовищі, а саме: 1) елементи корпоратив-

Таблиця 1

**Основні цінності ресторану грузинської кухні ТОВ «Х»**

Цінність	Приклад її використання на підприємстві
Гостинність	На підприємстві кожного гостя зустрічають з відкритими обіймами та посмішкою. Персонал завжди готовий допомогти, запропонувати найкращі страви та забезпечити комфорт під час перебування. В ресторани гості відчувають себе як вдома, завдяки теплій та дружній атмосфері.
Щирість	Усе, що робиться в ресторані, робиться з щирістю. Персонал відкритий та чесний у спілкуванні з гостями, завжди готовий вислухати та задовольнити їхні побажання. Відкрите серце та щирий підхід створюють довірливі стосунки з відвідувачами.
Чесність	В ресторані чесність між працівниками є фундаментальною цінністю, яка сприяє створенню здорової та продуктивної робочої атмосфери. Чесність проявляється в кожному аспекті роботи ресторану, від якості інгредієнтів до обслуговування
Сімейність	Ресторан культивує атмосферу сімейності, де кожен відчуває себе частиною великої родини. Інтер'єр, меню та обслуговування спрямовані на створення затишку та комфорту, що дозволяє гостям відчувати себе як у колі близьких людей. Це місце, де можна відсвяткувати важливі події та провести час із сім'єю.
Традиційність	Ресторан дотримується традицій грузинської кухні та культури. У меню представлені автентичні страви, приготовані за старовинними рецептами. Інтер'єр і музика відображають грузинську спадщину, занурюючи гостей у справжню атмосферу Грузії.
Професіоналізм	Професіоналізм команди ресторану гарантує високий рівень обслуговування та якості страв. Кухарі та офіціанти мають великий досвід та постійно підвищують свою кваліфікацію, щоб задовольнити найвибагливіших гостей. В ресторані кожен аспект роботи доведений до досконалості, щоб створити найкращу атмосферу для відвідувачів.

Джерело: власна розробка авторів

ної культури носять формальний характер, що визначає низький рівень їх значимості в кроскультурному середовищі підприємства; 2) рівень ефективності комунікацій між членами колективу та з цільовими групами в кроскультурному середовищі є незадовільним.

Для кожної з проблем ми розробили по рекомендаційному заходу, спрямованому на їх вирішення.

Спершу, для створення спільного розуміння цінностей компанії, збереження корпоративної ідентичності, забезпечення відповідної поведінки працівників, підтримки позитивного робочого середовища та відповідності до законодавства та етичних стандартів рекомендуємо розробити корпоративний кодекс, етапи розробки якого наведені в табл. 2.

У розрізі рекомендованих етапів пропонуємо виокремити основні елементи корпоративного кодексу, зображені на рис. 1.

Опис структурних елементів корпоративного кодексу ресторану грузинської кухні ТОВ «Х» наведено в табл. 3.

Для вирішення наступної проблеми пропонуємо впровадити кроскультурні компетенції у посадову карту, адже це допоможе створити гармонійне та ефективне робоче кроскультурне середовище, де враховуватимуть культурні відмінності і сприятимуть взаєморозумінню.

Кроскультурна компетенція – це навичка, що допомагає спеціалістові ефективно спілкуватися з представниками інших культур. Ця здатність може виявитися важливою як у вимогах до професійної поведінки співробітника, так і у його індивідуальних планах розвитку [11].

Посадова карта є внутрішнім документом, який використовується для управління персоналом під час набору, оцінки, навчання, роз-

Таблиця 2

### Рекомендовані етапи розроблення корпоративного кодексу для ресторану грузинської кухні ТОВ «Х»

Назви етапів	Коротка характеристика
Аналізування діючих практик та потреб	Першим етапом є детальне вивчення поточної корпоративної культури компанії та визначення її основних проблем. Необхідно провести опитування та інтерв'ю з працівниками, щоб зрозуміти їх бачення цінностей та потреби у змінах. Це допоможе зібрати важливу інформацію для подальшого формування кодексу.
Формування робочої групи	Після аналізу слід створити робочу групу, до якої входитимуть представники різних відділів та культурних груп. Це забезпечить різноманітність думок та врахування інтересів усіх працівників.
Визначення основних цінностей	На основі зібраної інформації робоча група має визначити основні цінності компанії через обговорення та мозкові штурми. Важливо враховувати зауваження та пропозиції працівників під час цього процесу.
Розроблення проєкту кодексу	Після визначення основних цінностей слід оформити проєкт системи цінностей та корпоративного кодексу. Проєкт повинен містити конкретні положення та правила поведінки, що відображають обрані цінності.
Обговорення та коригування проєкту	Проєкт кодексу має бути обговорений з працівниками та керівництвом компанії. На основі отриманого зворотного зв'язку слід внести необхідні зміни та доповнення.
Затвердження корпоративного кодексу	Після обговорення та коригування проєкту слід офіційно затвердити кодекс керівництвом компанії. Важливо ознайомити всіх працівників з новим кодексом та пояснити його значення.
Впровадження та навчання	Для ефективного впровадження кодексу необхідно організувати тренінги та навчальні сесії для працівників. Це допоможе забезпечити розуміння та дотримання нових цінностей та правил поведінки.
Моніторинг та оцінювання виконання	Після впровадження кодексу слід регулярно проводити моніторинг його дотримання та оцінювати ефективність. Це дозволить виявити можливі проблеми та внести зміни для підвищення ефективності.
Оновлення та вдосконалення	Періодично кодекс має переглядатися та оновлюватися для врахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це забезпечить його актуальність та відповідність поточним потребам компанії та її працівників.

Джерело: власна розробка авторів



**Рис. 1. Рекомендовані до впровадження елементи корпоративного кодексу ресторану грузинської кухні ТОВ «Х» для розвитку корпоративної культури в кроскультурному середовищі**

*Джерело: рекомендація авторів на основі джерела [5]*

Таблиця 3

**Опис рекомендованих структурних елементів корпоративного кодексу ресторану грузинської кухні ТОВ «Х»**

Ключові елементи	Короткий опис
1	2
Місія та бачення	Місією ТОВ «Х» є поширення культури та традицій Грузії через ресторани, забезпечуючи автентичний досвід грузинської гостинності та кухні для гостей. Ми прагнемо створити атмосферу тепла та радості, де кожен відвідувач може відчути справжній дух грузинської культури. Ми прагнемо стати провідною мережею грузинських ресторанів, відомою своєю гостинністю, високою якістю обслуговування та відданістю традиціям. Наше бачення полягає у створенні мережі закладів, які будуть асоціюватися з автентичністю, професіоналізмом та культурним багатством Грузії.
Основні цінності організації	Наші цінності: - Гостинність: забезпечення теплого та привітного обслуговування гостей. - Щирість: відкритість та чесність у спілкуванні та діях. - Чесність: дотримання високих стандартів якості та етики. - Сімейність: створення атмосфери родини серед працівників та гостей. - Традиційність: повага до грузинських традицій та культурної спадщини. - Професіоналізм: високий рівень кваліфікації та майстерності працівників.



Продовження Таблиці 3

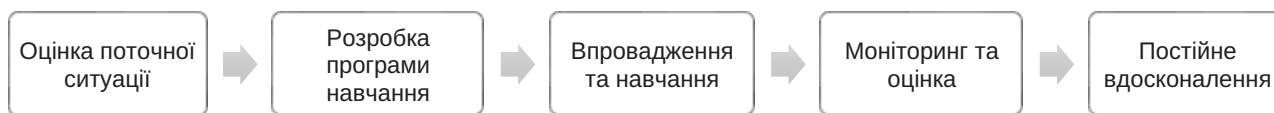
1	2
Етика та поведінка	<p>Ввічливість та привітність. Від працівників вимагається дотримання високих стандартів ввічливого та привітного обслуговування. Кожен працівник повинен проявляти щирю привітність і увагу до гостей, створюючи доброзичливу атмосферу в ресторані.</p> <p>Комунікація. Забезпечуються відкриті і ефективні канали комунікації як всередині колективу, так і з гостями. Від працівників очікується відкритість до обміну думками, пропозиціями та зворотним зв'язком, що сприяє покращенню роботи та підвищенню якості обслуговування.</p> <p>Знання асортименту. Кожен працівник повинен мати поглиблені знання меню та особливостей приготування страв. Кожен член команди зобов'язаний бути добре обізнаним зі складом страв, процесом їх приготування та рекомендаціями щодо поєднання.</p> <p>Уникнення конфліктів. Ввічливе та професійне вирішення конфліктних ситуацій є важливим аспектом роботи персоналу. Важливо залишатися спокійними, ввічливими і конструктивними у будь-яких ситуаціях, щоб знайти оптимальне рішення для всіх сторін.</p>
Зовнішній вигляд працівників	<p>Працівники зобов'язані дотримуватися стандартів зовнішнього вигляду, щоб забезпечити професійне обслуговування та створити позитивне враження на гостей.</p> <p>Волосся повинно бути чистим та охайно зачесаним. Важливо уникати неприємних та різких запахів. Заборонено носити прикраси, годинники та браслети. Нігті мають бути чистими і коротко підстриженими. Одяг повинен відповідати встановленому стандарту, бути чистим та випрасуваним. Бейдж з іменем повинен розташовуватися на лівій стороні, щоб гості могли легко прочитати ім'я працівника.</p> <p>Акуратність та охайність є важливими аспектами професійного образу працівника, що сприяє позитивному враженню гостей про заклад і підвищує загальний рівень обслуговування.</p>
Робочі стандарти	<p>Фізична витривалість та організованість. Працівники повинні мати достатню фізичну витривалість для виконання тривалих змін, активного пересування та інших фізичних завдань, які виникають під час роботи в ресторані. Організованість є критично важливою для ефективного виконання обов'язків, дотримання розкладу та забезпечення безперебійного обслуговування гостей.</p> <p>Бажання навчатися та розвиватися. Працівники повинні проявляти бажання постійно навчатися та вдосконалювати свої професійні навички. Це включає участь у тренінгах, вивчення нових методів приготування страв та обслуговування, а також прагнення до особистісного і професійного зростання.</p>
Крос-культурне середовище	<p>Працівники повинні бути уважними до культурних особливостей гостей і колег. Це включає розуміння та врахування різних традицій, звичаїв та уподобань, що може впливати на спілкування та обслуговування.</p> <p>Працівники повинні демонструвати толерантність і повагу до різних культур, релігій, національностей та мов.</p>

Джерело: власна розробка авторів

витку та переміщення працівників [12]. Зазвичай вона включає в себе назву посади, опис обов'язків та відповідальностей, необхідні кваліфікаційні вимоги, заробітну плату та інші деталі, які характеризують робочі умови та очікування від працівника. Посадова карта

допомагає у зрозумінні потреб організації щодо конкретної посади та дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами.

Введення кроскультурних компетенцій у посадову карту працівників ресторану гуртинської кухні ТОВ «Х» є важливим кроком



**Рис. 2. Рекомендовані етапи впровадження кроскультурних компетенцій для розвитку корпоративної культури в кроскультурному середовищі ресторану грузинської кухні ТОВ «Х»**

*Джерело: власна розробка авторів*

для створення сприятливого робочого середовища, підвищення якості обслуговування та зміцнення репутації закладу як місця, яке поважає і цінує культурне різноманіття.

Впроваджувати компетенції рекомендуємо за певними етапами, що вказані на рис. 2.

Згідно рекомендованих етапів процес розпочинається з оцінювання поточної ситуації, що передбачає проведення опитувань та інтерв'ю з працівниками для визначення рівня їхньої міжкультурної компетентності. На основі отриманих даних буде проведений аналіз і визначені сфери, що потребують покращення.

На наступному етапі буде розроблена програма навчання, яка включатиме спеціально розроблені навчальні програми та тренінги з міжкультурної компетентності.

Після розроблення програми розпочнеться етап впровадження та навчання. Усі працівники підприємства отримають доступ до ресурсів та матеріалів для самонавчання. Це дозволить їм глибше ознайомитися з

принципами кроскультурної компетентності і застосувати отримані знання на практиці.

Прогрес працівників буде постійно відстежуватися, а ефективність впроваджених змін регулярно оцінюватиметься. Для цього проводитимуться регулярні зустрічі та опитування, щоб визначити рівень задоволеності як працівників, так і гостей ресторану.

Постійне вдосконалення програми стане заключним етапом впровадження. Навчальні програми та тренінги будуть регулярно оновлюватися на основі зворотного зв'язку. Також рекомендовано впроваджувати нові ініціативи та заходи для підтримки і розвитку кроскультурної компетентності серед працівників.

Беручи до уваги виділені етапи, пропонуємо впровадити кроскультурні компетенції у карту посади. Результат подано у табл. 4.

Впровадження крос-культурних компетенцій у посадову карту грузинського ресторану є важливим кроком для забезпечення високого рівня обслуговування та ефективної роботи в багатокультурному середовищі. Це не лише

Таблиця 4

**Опис розділів у карті посади щодо підтримки та реалізації кроскультурних компетенцій з метою розвитку корпоративної культури в кроскультурному середовищі ресторану грузинської кухні ТОВ «Х»**

Назви	Характеристики
Опис обов'язків та відповідальностей	– Вимога до працівників забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів з різних культур. – Здатність до міжкультурного спілкування та вирішення конфліктних ситуацій на основі культурних відмінностей.
Необхідні кваліфікаційні вимоги	– Знання іноземних мов, особливо тих, які найчастіше використовуються серед клієнтів ресторану. – Досвід роботи в багатокультурному середовищі або навчання з міжкультурної комунікації. – Розуміння культурних традицій та етикету, які стосуються як грузинської, так і української культур.
Навчання та розвиток	– Регулярні тренінги з міжкультурної комунікації. – Програми обміну досвідом з іншими ресторанами та організаціями, що мають більш успішний досвід у роботі в багатокультурному середовищі.
Оцінка та заохочення	– Оцінка працівників на основі їхніх кроскультурних компетенцій. – Заохочення та нагороди для співробітників, які демонструють високий рівень крос-культурної взаємодії та адаптивності.

*Джерело: власна розробка авторів*

сприятиме поліпшенню внутрішньої культури ресторану, але й зміцнить його позиції на міжнародному ринку, забезпечуючи позитивний досвід для клієнтів з усього світу.

**Висновки.** Розвиток корпоративної культури у кроскультурному середовищі є необхідною умовою для ефективного функціонування вітчизняних організацій, особливо, коли

члени команди, а також інші цільові групи відносяться до різних національностей чи етнічних груп. Для цього потрібно свідомо віднестися до формування ключових її елементів, прописати їх в корпоративному кодексі, який стане основним внутрішнім документом щодо правил поведінки та підкріпити їх прописаними компетенціями в карті посади.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3879>
2. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудова відносин. *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : Економіка, 2015. С. 139–145.
3. Маловичко С. В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. II. № 2(03). С. 13–15.
4. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17.
5. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizacii-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>
6. Клименко Л., Халахур Ю., Длугоборська Л., Мусієнко С. Крос-культурний менеджмент міжнародних домовленостей. *Збірник наукових праць УНУС*. 2023. Вип. 102 Ч. 2. С. 17–26.
7. Крос-культурна комунікація. URL: <http://surl.li/tvrxa>
8. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23–26.
9. Щетініна Л.В. , Рудакова С.Г., Кравець О.В. Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537>
10. Посадова карта. URL: <https://edirshkoly.expertus.com.ua/10010744>

#### REFERENCES:

1. Zakharchyn H., Yurchenko O. (2024). Rozvytok personalu na zasadakh korporativnoi kultury [Personnel development on the basis of corporate culture]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2024-61-125> (in Ukrainian)
2. Petrova I. L. (2015). Vplyv korporativnoi kultury na modernizatsiiu sotsialno-trudovykh vidnosyn [The impact of corporate culture on the modernization of socio-labor relations]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Seriiia : Ekonomika*, pp. 139–145. (in Ukrainian)
3. Malovychko S. V. (2013). Teoretychni zasady upravlinnia korporativnoiu kulturoiu pidpriemstva [Theoretical foundations of corporate culture management]. *Krymskyi ekonomichnyi visnyk*, Ch. II. 2(03), 13–15. (in Ukrainian)
4. Chernyshova T. O., Nemchenko T. A. (2020) [Certain aspects of corporate culture in an organization]. *Scientific Papers of KNTU. Economic Sciences*. 2010. Issue 17. (in Ukrainian)
5. Korporativna kultura orhanizatsii: yak sformuvaty ta vprovadyty [Corporate culture of an organization: how to create and implement it] Available at: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizacii-yak-sformuvati-ta-vprovaditi> (in Ukrainian)
6. Klymenko L., Khalakhur Yu., Dluhoborska L., Musiienko S. (2023). Kros-kulturnyi menedzhment mizhnarodnykh domovlenostei [Cross-cultural management of international agreements]. *Zbirnyk naukovykh prats UNUS*, Vyp. 102, Ch. 2, 17–26. (in Ukrainian)
7. Kros-kulturna komunikatsiia [Cross-cultural communication]. Available at: <http://surl.li/tvrxa>
8. Lifintsev D. S. (2015). Formuvannia korporativnoi kultury na osnovi kontseptsii kros-kulturnoho menedzhmentu. [Formation of corporate culture based on the concept of cross-cultural management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid.*, no. 5, pp. 23–26. (in Ukrainian)
9. Shchetinina L. V. , Rudakova S. H., Kravets O. V. (2017). Sutnist kros-kulturnoi kompetentnosti: vid teorii do praktyky [The essence of cross-cultural competence: from theory to practice]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537> (in Ukrainian)
10. Posadova karta [Job Description Card]. Available at: <https://edirshkoly.expertus.com.ua/10010744> (in Ukrainian)