

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В БАЛТІЙСЬКОМУ РЕГІОНІ

RECENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF ENTERPRISES IN THE BALTIC REGION

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку корпоративної культури підприємств в Балтійському регіоні. Досліджено, що COVID-19 вплинув на корпоративну культуру в багатьох аспектах. Для досягнення поставленої мети були використані різні методи дослідження, такі як порівняльний аналіз, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення. Метою наукової роботи є дослідити особливості формування корпоративної культури Балтійського регіону, визначити проблеми та їх шляхи вирішення. Виявлено, що одним із викликів для бізнесу став перехід на дистанційну роботу або неможливість такого переходу, різке збільшення кількості звільнень та економічне спадання в багатьох сферах. Підприємства стали більше цінувати працівників, які можуть ефективно співпрацювати в команді.

Ключові слова: корпоративна культура, міжнародний досвід, пандемія, мотивація, Балтійський регіон, клієнтоорієнтований підхід, цифрова культура.

In the present day, various global crisis phenomena directly affect the functioning and development of an enterprise, and especially the state of its corporate culture. The COVID-19 pandemic has had an impact on corporate culture in many ways. One of the challenges for businesses has been the transition to remote work or the inability to make such a transition, a sharp increase in the number of layoffs and economic recession in many industries. The pandemic has shown that companies need to be ready to quickly adapt to change. This has led to an increase in the importance of flexibility and adaptability in corporate culture. Companies have come to value employees who can quickly learn new things and adapt to new conditions. There has also been an increase in the importance of collaboration and teamwork. Companies have come to value employees who can effectively collaborate in teams. For the achievement of the set goal, various research methods were used, such as comparative analysis, systems approach, structural analysis, factor analysis, synthesis method, formalization, structural-logical generalization. The purpose of this research is to investigate the features of the formation of corporate culture in the Baltic region, identify problems and their solutions. The research found that COVID-19 has had a significant impact on corporate culture in the Baltic region. The pandemic has forced companies to adapt to new working conditions, such as remote work. This has led to changes in communication, collaboration, and employee engagement. During the research, common and distinctive features of corporate culture in the Baltic countries were established, as well as the main problems of corporate culture development in the region were identified. The research on the development of corporate culture in the Baltic countries revealed a number of important problems, such as the heterogeneity of approaches to corporate culture, the influence of national cultural characteristics and historical factors. To solve these problems, it is recommended to implement comprehensive strategies aimed at eliminating discrepancies, raising awareness of the importance of corporate culture among staff, and introducing innovative management methods, thus contributing to the creation of a favorable environment for improving the efficiency of enterprises in the region.

Key words: corporate culture, international experience, pandemic, motivation, Baltic region, customer-oriented approach, digital culture.

УДК 005.7:332.1:004:656.1-7(474)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-11>

Чернух Д.В.

аспірантка,
Інституту економіки промисловості
Національної академії наук України

Chernukh Diana

Institute of Industrial Economics
of the National Academy
of Sciences of Ukraine

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 здійснила значний вплив на корпоративну культуру підприємств у всьому світі. Вона призвела до ряду змін у способі роботи підприємств, а також у відносинах між працівниками та роботодавцями. Одним із найпомітніших змін є перехід до гібридної або повністю віддаленої роботи. Це призвело до необхідності перегляду корпоративних правил і процедур, а також до розвитку нових форм комунікації та співпраці. У жовтні 2020 р. на Інтернет-платформі Culture 500, було проведено опитування серед працівників топових корпорацій світу. У дослідженні взяли участь 1,4 млн людей, що працюють на 50 компаній – лідерів американського та європейського ринку, серед яких – IBM, HubSpot, Hilton, Ultimate Software, Nordstrom, HP Inc., Deloitte, SAP, Orlen Lietuva AB, Vilnius Prekyba UAB, Maxima Grupe UAB, Achemos grupe та ін. За даними опитування, серед позитивних аспектів корпоративної культури підприємств

в період COVID-19, працівники відзначили чесність і прозорість лідерів компаній (46%) та якісну комунікацію (35%) [1–4]. При цьому варто зазначити, що ті підприємства які мали сильну корпоративну культуру краще були пристосовані до викликів пандемії (табл. 1). Так дослідження проведені компанією Kantar показують, що 75% опитаного населення країн Балтійського регіону, відчували стрес у зв'язку з виконанням щоденних робочих обов'язків в період пандемії. 31% респондентів називали проблеми у стосунках між керівництвом і співробітниками, а також про погану комунікацію як значний психосоціальний ризик. При цьому варто зазначити, що у деяких литовських компаніях звільнення працівників за останні два роки досягла 50% і більше через погану корпоративну культуру [4].

Пандемія COVID-19 сильно вплинула на корпоративну культуру підприємств Балтійського регіону, зокрема відбулися зміни та її переорієн-

Таблиця 1

Вплив COVID-19 на корпоративну культуру підприємств

| Чинники | Сильна корпоративна культура | Слабка корпоративна культура |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Обов'язки працівників | -1% | -52% |
| Утримання та зосередження на клієнтах | -3% | -53% |
| Індекс лояльності працівників | -5% | -63% |
| Інтеграція працівників | -1% | -51% |
| Емоційне вигорання | +13% | +81% |
| Загальна задоволеність досвідом працівника | 1% | -49% |

Джерело: побудовано на підставі [1–5]

тація [5–6]: зростання цінності довіри та співпраці. Переосмислення ролі лідерства; посилення фокусу на здоров'ї та безпеці працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання корпоративної культури не втрачає своєї актуальності впродовж майже 200 років. Зі збільшенням стратегічного фокусу в людських ресурсах корпоративна культура виділяється як одна з найвидатніших сфер навчання, досліджень і роботи. Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують значна кількість вчених-науковців. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф (I. Ansoff), М. Армстронг (M. Armstrong), П. Вейл (P. Weil), М. Грачов, Г. Даулінг (H. Dowling), Ф. Котлер (F. Kotler), А. Маслоу (A. Maslow), Б. Мільнер (B. Milner), Р. Рюттенгер (R. Ruttenger), які вперше почали вивчати особливості формування корпоративної культури організації.

Кореляцію між корпоративною культурою та відповідністю особистості організації, задоволеністю роботою, продуктивністю праці, чистим прибутком підприємства, ефективністю організації, конкурентними перевагами та відданістю працівників представлено у працях Сільвертрон (Silverthorne) та Шахзад (Shahzad). На думку Фернем (Furnham) та Гантер (Gunter), культура є тим клеєм суспільства, який протистоїть природним відмінностям між людьми чи групами, тобто корпоративна культура пропонує спільну систему значень, яка є основою для спілкування та взаєморозуміння в організації. Зв'язки між організаційною культурою і фінансовою діяльністю виробничих і сервісних компаній в країнах Балтійського регіону представлено у праці [7]. Розвиток креативного підприємства, створення цінності, інноваційної корпоративної культури, творчих змін і трансформації компаній досліджували [8–19]. Актуальні аспекти дослідження корпоративної культури управління персоналом досліджували: Ю. Залознова [10], Л. Шаульська [11], Г. Захарчин [12], К. Баркова, О. Бобровська, С. Гайдученко, Н. Цигилик, Ю. Дзюрах, З. Бурик, С. Липовська, Н. Сорокіна. Особливості корпоративної куль-

тури та її вплив на ефективність діяльності підприємств, розвиток організаційної ідентичності та соціальної відповідальності підприємств представлено у праці О. Харчишина [13]. Стратегії формування корпоративної культури та ефективності від її реалізації на підприємствах машинобудування досліджує О. Андросова [14]. Проблемою формування корпоративної культури в умовах кризи і як основи економічної безпеки підприємства та створення рекомендацій, які допоможуть керівникам зрозуміти, як діяти в умовах кризи, мотивувати і навчати персонал, створювати сприятливу атмосферу для розвитку їх особистісних якостей і поліпшення трудового потенціалу для подолання кризи в компанії представлено у праці К. Фокіна-Мезенцева [15]. Незважаючи на значну кількість досліджень присвячених темі корпоративної культури підприємств, деякі питання є не достатньо вивчені та потребують подальших досліджень. Зокрема питання розвитку корпоративної культури підприємств в умовах пандемії та формування міжнародного досвіду становлення культури компанії в період COVID -19 сьогодні є мало досліджуваними. Методологія дослідження корпоративної культури країн Балтійського регіону базувалася на поєднанні таких методів як: порівняння, спостереження, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення. Інформаційну базу склали такі консалтингові компанії як: Deloitte.

Постановка завдання. Метою дослідження є дослідити та узагальнити особливості формування корпоративної культури Балтійського регіону, визначити проблеми та їх шляхи вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза викликана пандемією COVID-19, створила нагальну проблему переосмисленні підходів до управління персоналом. Стає зрозумілим, що поки організації подвоювали інвестиції в технології протягом останніх десяти років, більшість із них не достатньо інвестували коштів у розробку стратегій адаптування працівників до нових робочих процесів. Так згідно з звітом Deloitte [16] лише 17% респондентів спрямовують значні інвестиції

у перекваліфікацію персоналу для підтримки стратегії впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та лише 12% опитаних застосовують такі технології для заміни працівників інноваційними технологіями. При цьому варто зазначити, що лише 1 із 10 респондентів зазначають, що збирають аналітику про персонал в режимі реального часу. 85% респондентів у світі та 88% в Україні зазначають, що майбутнє роботи (тобто, взаємовідносини між працівником, роботодавцем та суспільством для створення цінності) призводить до зростання етичних проблем. Однак лише 27% респондентів у світі повідомляють, що вони мають політики та процедури для вирішення відповідних проблем. Три чверті керівників сподіваються оновлювати навички та компетенції співробітників шляхом перекваліфікації, але лише 45% винагороджують працівників за розвиток нових навичок [16].

Сьогодні все більше європейських підприємств звертають увагу на впровадження ефективної корпоративної культури та розвивають її. Так згідно з звітом Eurostat Statistics Explained [17], лідерами впровадження культури у ЄС є: Ісландія – 9,2%, Нідерланди – 8,3%, Швеція – 8%, Словаччина – 6,6%, Норвегія – 6,5%, Бельгія – 6,3%. При цьому Литва – 6,2%, Латвія – 4,7%, а Естонія – 4,6%. Згідно з звітом Business Climate Survey Baltic States 2021 [18] країни Балтійського регіону сьогодні є сприятливим бізнес регіоном у Європі який ефективно розвивається. Зокрема варто зазначити, що Естонія має найвищий бал за рівнем цифровізації та оподаткування. Литва має високі показники за рівнем корпоративної культури. Згідно з дослідженням проведеним Dimension Data, 84% латвійських компаній, які впровадили клієнтоорієнтований підхід, безпосередньо збільшили свій дохід. Дослідження McKinsey показало, що лідери клієнтського досвіду збільшили доходи компанії на 10-15%, мають вищі показники задоволеності клієнтів, знизили витрати на обслугову-

вання на 10-20% і підвищили задоволеність співробітників [18]. При цьому варто зазначити, що в тих компаніях де ефективно впроваджуються корпоративна культура спостерігається: збільшення ідей та інновацій співробітників на 17%; на 20% збільшилася кількість працівників, які відвідують корпоративні заходи компанії; зросла задоволеності співробітників на робочому місці на 14% [19]. При цьому на підприємствах Балтійського регіону спостерігається збільшення та залучення іноземних працівників. Згідно із даними The Baltic Times [19] у 2023 році лише у латвійських компаніях 35% працівників є іноземцями (переважно з Єгипту, Македонії, Грузії, Естонії, Литви, Німеччині, Іспанії, Італії, Азербайджані та Філіппін). Окрім цього серед основних переваг які надають компанії даного регіону є: дистанційна робота та гнучкий графік; інклюзивне робоче середовище; інвестиції в професійні навички співробітників; збільшення використання даних та аналітики (рис. 1).

Звичайно, корпоративна культура в країнах Балтійського регіону може дещо відрізнятися. Наприклад, у Естонії, яка є більш розвинутою країною, корпоративна культура дещо більш подібна до європейської або американської. Більша увага приділяється індивідуальності та ініціативі. Співробітникам надається більше свободи та відповідальності. Також в Естонії більш поширена горизонтальна структура управління, ніж вертикальна (див. табл. 2).

Сьогодні на сучасних підприємствах Балтійського регіону корпоративна культура характеризується такими основними рисами: прагнення до ефективності та продуктивності; увага до якості та деталей; гнучкість та адаптивність; відкрита комунікація; акцент на роботі в команді та співпраця; взаємоповага та професіоналізм; розуміння важливості балансу між роботою та особистим життям, а також часто підкреслюється звернення до сталого розвитку та відповідального бізнесу.

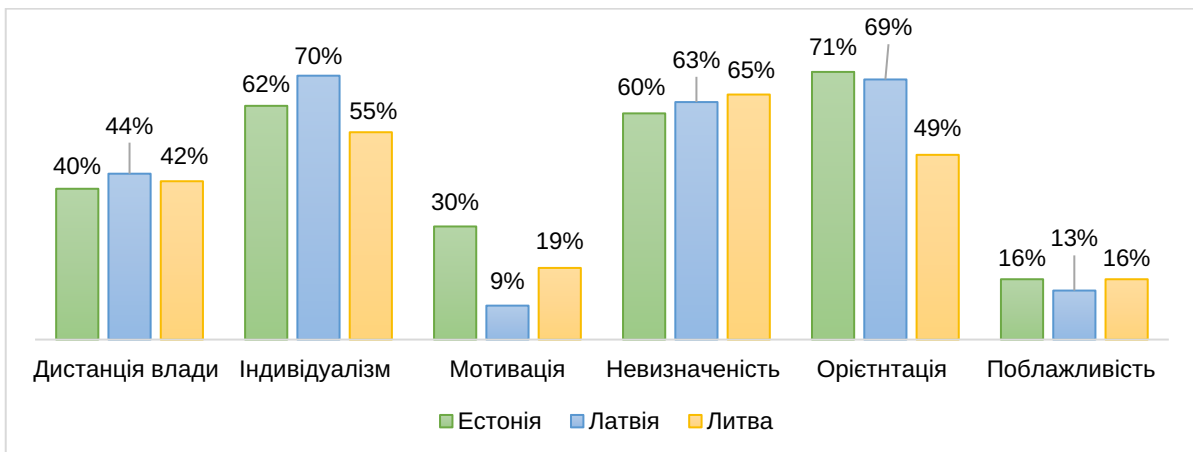


Рис. 1. «Culture Compass» Естонії, Латвії та Литви

Джерело: складено на основі [20]

Таблиця 2

Спільні та відмінні риси корпоративної культури країн Балтійського регіону

| Країна | Відмінне | Спільне |
|---------|---|--|
| Латвія | - Традиційна корпоративна культура, яка цінує досвід та знання. - Значення особистим контактам та довірі. - Формальний стиль спілкування | <p>- Ставлення до роботи: до роботи відносяться серйозно. Працівники прагнуть виконувати свої обов'язки якісно та вчасно.</p> <p>- Взаємовідносини між працівниками: панує атмосфера довіри та взаємоповаги між працівниками.</p> <p>- Взаємовідносини між роботодавцем та працівниками: роботодавці та працівники прагнуть до взаємовигідних відносин.</p> <p>- Конкуренція: у країнах Балтії панує здорова конкуренція між компаніями.</p> <p>- Ставлення до клієнтів: клієнти є важливим пріоритетом для компаній.</p> |
| Литва | - Ліберальна корпоративна культура, яка цінує інновації та креативність. - Надають більше значення молодості та динамічності. - Неформальний стиль спілкування. | |
| Естонія | - Більш цифрова корпоративна культура, яка цінує результативність та ефективність. - Командний стиль роботи. - Гнучкий підхід до організації праці. - Більше значення результативності та ефективності: Естонські компанії заохочують працівників до досягнення поставлених цілей і економії ресурсів. - Естонські підприємства часто практикують відкритий зв'язок і прозорість. Це означає, що працівники мають доступ до інформації про діяльність компанії, і вони можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї. | |

Джерело: складено на основі [7–9; 17; 19–24]

Корпоративна культура країн Балтії характеризується наступними рисами: серйозність у ставленні до роботи, довіра та взаємоповага між працівниками та роботодавцем, здорова конкуренція між компаніями, важливість клієнтів, значення технологій, результативності та ефективності, командної роботи. Варто зазначити, що дані риси сприяють розвитку бізнесу в країнах даного регіону та забезпечують їм конкурентоспроможність на міжнародному ринку (табл. 3).

Країни Балтії, з іншого боку, мають більш ієрархічну структуру бізнесу. Спілкування має тенденцію бути формальним і слідувати добре встановленому протоколу, при цьому сильно підкреслюється повага до влади. Балтійський бізнес схиляється до консервативного підходу. Вони обережні з прийняттям рішень і значною мірою покладаються на усталені практики та методології. Однак останніми роками відбулися зміни, коли молоде покоління наполягає на більшій інноваційності та гнучкості, що віддзеркалює деякі аспекти північної бізнес-культури. Робоча етика в бал-

тійських країнах сильна з більшим акцентом на тривалій роботі. Формальність і професіоналізм високо цінуються, і відносини, як правило, більш транзакційні. Серед основних проблем розвитку корпоративної культури в регіоні можна виділити наступні: недостатній рівень усвідомлення важливості корпоративної культури; нестабільність кадрового складу; недостатній рівень професійної підготовки персоналу [25].

Висновки з проведеного дослідження. В сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечує корпоративна культура. Сьогодні корпоративна культура зумовлює не тільки відмінність між організаціями, а й визначає успіх їх функціонування та виживання в конкурентній боротьбі. Дослідження розвитку корпоративної культури в країнах Балтійського регіону виявило ряд важливих проблем, таких як неоднорідність підходів до корпоративної культури, вплив національно-культурних особливостей та історичних факторів. Щоб вирішити ці

Таблиця 3

Корпоративна культура країн Балтійського регіону: структура управління

| Характеристика | Естонія | Литва | Латвія |
|---|---------|-------|--------|
| Увага до якості та деталей | 95% | 86% | 80% |
| Гнучкість та адаптивність | 96% | 90% | 85% |
| Прагнення до ефективності та продуктивності | 95% | 91% | 80% |
| Важливість особистих стосунків | 5% | 54% | 61% |
| Увага до традицій та культури | 5% | 50% | 60% |
| Ієрархічна структура управління | 5% | 55% | 67% |
| Відповідальність і свобода співробітників | 95% | 90% | 85% |

Джерело: складено на основі [23–24]

проблеми, рекомендується впровадження комплексних стратегій, спрямованих на усунення розбіжностей, підвищення свідомості персоналу щодо важливості корпоративної культури та впровадження інноваційних методів управління, сприяючи тим самим створенню сприятливого середовища для підвищення ефективності підприємств у регіоні. Окрім цього важливо акцентувати на необхідності активного співробітництва між державним сектором, бізнес-спільнотою та освітніми установами для спільного вирішення проблем корпоративної культури. Запровадження програм навчання та тренінгів, спрямованих на формування корпоративних цінностей, може виявитися ключовим елементом у процесі вирішення цих питань. Дане дослідження показало, що серед основних рекомендацій які варто дотримуватися українським підприємствам враховуючи досвід країн Балтійського регіону варто виділити:

1. Запровадити систему оцінки ефективності праці, яка враховує не лише обсяг виконаної роботи, але й якість та дотримання стандартів. Використовувати такі критерії оцінки, як: відповідність продукції або послуг вимогам замовника; кількість помилок і дефектів; відповідність технологічним стандартам і нормам; вчасне виконання робіт.

2. Провести навчання співробітників з питань якості та управління процесами. Навчання проводити в рамках корпоративного університету, на зовнішніх курсах або в рамках стажування.

3. Створити культуру інновацій, яка заохочує співробітників до експериментів та ризиків. Створення платформи для обміну ідеями та ініціатив; надання співробітникам можливості експериментувати та тестувати нові ідеї; нагородження співробітників за успішні інновації.

4. Зосередитися на розвитку навичок співробітників. Інвестування в навчання та розвиток співробітників; заохочення працівників до самоосвіти та саморозвитку; створення культури навчання та розвитку в компанії.

5. Запровадити прозорі та справедливі правила та процедури. Розробка і затвердження кодексу поведінки для співробітників; запровадження системи прозорості оцінки ефективності праці та запровадження системи справедливого розподілу винагороди.

6. Створити атмосферу довіри та партнерства. Заохочення відкритого спілкування та обміну інформацією; надання співробітникам можливості брати участь у прийнятті рішень; створення культури командної роботи та співпраці.

Варто зазначити, що українські підприємства не повинні копіювати корпоративну культуру країн Балтійського регіону. Оскільки необхідно враховувати особливості вітчизняної культури та

економіки. Однак, запозичивши деякі позитивні риси культури даних країн Україна може зробити свій бізнес більш ефективним, продуктивним, конкурентоспроможним та більш адаптованим до вимог ЄС.

Перспективи подальших досліджень. У подальшому планується дослідити розвиток корпоративної культури логістичних підприємств країн ЄС.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Gopinath G. (2020). 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/> (дата звернення: 12.11.2023).
- How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work. *Pew Research Center*. 2020. URL: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/> (дата звернення: 07.11.2023).
- How has COVID-19 impacted your company culture? *Human Resources Director*. (2021). URL: <https://www.hcamag.com/ca/specialization/corporate-wellness/how-has-covid-19-impacted-your-company-culture/237403> (дата звернення: 09.11.2023).
- Įkūrė į vadovus orientuotą komunikacijos agentūrą: kviečia pergalvoti lyderių komunikaciją. *Skaitykite daugiau. Delfi*. (2023). URL: <https://www.delfi.lt/m360/naujausi-straipsniai/ikure-i-vadovus-orientuota-komunikacijos-agentura-kviecia-pergalvoti-lyderiu-komunikacija-91264629> (дата звернення: 13.11.2023).
- Kā izveidot veselīgu paradumu kultūru uzņēmumā. *Latvian Association for People Management*. (2023). URL: <https://lpva.lv/articles/304/ka-izveidot-veseligu-paradumu-kulturu-uznemuma> (дата звернення: 12.11.2023).
- Kā tava uzņēmuma kultūra ietekmē zīmola veiksmi digitālajā pasaulē. *LinkedIn*. (2021). URL: https://www.linkedin.com/pulse/kā-tava-uzņēmuma-kultūra-ietekmē-zīmola-veiksmi-zaikovska-daukste-1e?trk=public_profile_article_view 2021 (дата звернення: 10.11.2023).
- Reino A., Rõigas K., Mürsepp M. Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*. 2020. Vol. 15, no. 3, pp. 375–393. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0017>.
- Wise N., Gökbulut Özdemir Ö., Fillis I. Creative entrepreneurship, urban transformation and the (Baltic) triangle model. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Vol. 24, no. 2, pp. 385–404. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2021-0017>.
- Klein M.E., Gutowski P., Gerlitz L., Gutowska E. Creative and Culture Industry in Baltic Sea Region Condition and Future. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084239>.
- Залознова Ю.С. Пріоритетні напрями розвитку персоналу підприємств на засадах соціальної

відповідальності як інструменту досягнення сталого розвитку. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12 (1). С. 194–201.

11. Шаульська Л.В., Щерб І.Н. Людиноорієнтована модель безпеки в контексті попередження ризиків та конфліктів у соціальній, трудовій, підприємницькій сферах. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 43–60. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.5>

12. Захарчин Г.М. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>.

13. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf> (дата звернення: 11.11.2023).

14. Андросова О.Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування : дис. ... д-ра екон. наук, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Національний Університет «Запорізька Політехніка». Запоріжжя, 2019. 465 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf.

15. Фокіна-Мезенцева К.В. Формування корпоративної культури підприємства в умовах економічної кризи. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 362–367. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/6662> (дата звернення: 10.11.2023).

16. Global Human Capital Trends. *Deloitte*. (2023). URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html?id=us:2el:3pr:di43244:eng:cons:051820> (дата звернення: 12.11.2023).

17. Culture statistics – cultural enterprises. *Eurostat Statistics Explained*. (2020). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_enterprises

18. Business Climate Survey Baltic States 2021. *Baltic Consulting Team*. (2021). URL: https://www.swedenabroad.se/globalassets/ambassador/litauen-vilnius/documents/20210921_balticbusinessclimatesurvey_2021.pdf (дата звернення: 13.11.2023).

19. Demand for foreign employees continues to grow in Latvia – HR company. *The Baltic Times*. (2023). URL: https://www.baltictimes.com/demand_for_foreign_employees_continues_to_grow_in_latvia_-_hr_company/ (дата звернення: 21.11.2023).

20. Culture Compass. *Hofstede insights*. 2023. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=estonia%2Clatvia%2Clithuania> (дата звернення: 16.11.2023).

21. Erimina Yu., Lace N., Bistrova Yu. Digital Maturity and Corporate Performance: The Case of the Baltic States. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2019. Volume 5. Issue 3. DOI: 10.3390/joitmc5030054

22. Vlasenko T., Havrylcgenko O., Lypovyi D. Transformation of organization culture in the context of business digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. P. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>

23. 2022-2023 SHRM State of the Workplace Report. *SHRM*. 2023. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2022-2023%20State%20of%20the%20Workplace%20Report.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).

24. Diagnostic of Estonia, Latvia and Lithuania. *European Bank for Reconstruction and Development*. (2022). URL: <https://www.ebrd.com/publications/country-diagnostics>.

25. Chernukh D. Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Economic Herald of Donbas*. 2022. 4 (70), pp. 93–104.

REFERENCES:

1. Gopinath G. (2020). The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression. Retrieved from: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/> (Accessed 10 November 2023).

2. Pew Research Center. (2020). How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work. Retrieved from: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/> (Accessed 07 November 2023).

3. Human Resources Director. (2021). How has COVID-19 impacted your company culture? Retrieved from: <https://www.hcamag.com/ca/specialization/corporate-wellness/how-has-covid-19-impacted-your-company-culture/237403> (Accessed 09 November 2023).

4. Delfi. (2023). Įkūrė į vadovus orientuotą komunikacijos agentūrą: kviečia pergaltoti lyderių komunikaciją. *Skaitykite daugiau* [Founded an executive-focused communications agency: invites you to rethink leadership communications Read more]. Retrieved from: <https://www.delfi.lt/m360/naujausi-straipsniai/ikure-i-vadovus-orientuota-komunikacijos-agentura-kviecia-pergaltoti-lyderiu-komunikacija-91264629> (Accessed 13 November 2023) (in Lithuanian)

5. Latvian Association for People Management. (2023). Kā izveidot veselīgu paradumu kultūru uzņēmumā [How to create a culture of healthy habits in the company]. Retrieved from: <https://lpva.lv/articles/304/ka-izveidot-veseligu-paradumu-kulturu-uznemuma> (Accessed 10 November 2023) (in Latvian)

6. LinkedIn. (2021). Kā tava uzņēmuma kultūra ietekmē zīmola veiksmi digitālajā pasaulē [How your company culture affects brand success in the digital world]. Retrieved from: https://www.linkedin.com/pulse/kā-tava-uznemuma-kultura-ietekme-zimola-veiksmei-zaikovska-daukste-1e?trk=public_profile_article_view_2021 (Accessed 10 November 2023) (in Latvian)

7. Reino A., Rõigas K., Müürsepp M. (2020). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*. Vol. 15,

no. 3, pp. 375–393. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0017>

8. Wise N., Gökbulut Özdemir Ö., Fillis I. (2022). Creative entrepreneurship, urban transformation and the (Baltic) triangle model. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Vol. 24, no. 2, pp. 385–404. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2021-0017>

9. Klein M.E., Gutowski P., Gerlitz L., Gutowska E. (2021). Creative and Culture Industry in Baltic Sea Region Condition and Future. *Sustainability*. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084239>

10. Zaloznova Yu.S. (2017). Priorytetni napriamy rozvytku personalu pidpriemstv na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti yak instrumentu dosiahnennia staloho rozvytku. [Priority areas of development of personnel of enterprises on the basis of social responsibility as a tool for achieving sustainable development]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kamianets-Podilskiy National University named after Ivan Ohienko. Economic sciences*, no. 12 (1), pp. 194–201. (in Ukrainian)

11. Shaulska L.V., Shcherb I.N. (2023). Liudynoorientovana model bezpeky v konteksti poperedzhenia ryzykiv ta konfliktiv u sotsialnii, trudovii, pidpriemnytskii sferakh. [Human-oriented model of security in the context of risk and conflict prevention in social, labor, and business spheres]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, no. 2 (50), pp. 43–60. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.5> (in Ukrainian)

12. Zakharchyn H.M. (2023). Potensial rozvytku personalu v suchasnykh umovakh. [The potential of personnel development in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68> (in Ukrainian)

13. Kharchyshyna O.V. (2011). Porivniannia metodolohichnykh pidkhodiv do otsinky orhanizatsiinoi kultury ta perspektyvy yikh vykorystannia na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Comparison of methodological approaches to the assessment of organizational culture and prospects for their use at food industry enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya «Ekonomichni nauky» – Economy. Management. Innovations. Series "Economic Sciences"*, no. 1. Retrieved from: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf> (Accessed 11 November 2023). (in Ukrainian)

14. Androsova O.F. (2019). Stratehiia formuvannia korporatyvnoi kultury ta efektyvnist vid yii realizatsii na pidpriemstvakh mashynobuduvannia. [Strategy of formation of corporate culture and effectiveness of its implementation at machine-building enterprises] (PhD). «Natsionalnyi Universytet «Zaporizka Politekhnik» – «Zaporizhia Polytechnic National University». Zaporizhzhia, 465 p. Retrieved from

http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf (in Ukrainian)

15. Fokina-Mezentseva K.V. (2018). Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi kryzy. [Formation of the corporate culture of the enterprise in the conditions of the economic crisis]. *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky – KHNAU Bulletin. Series: Economic sciences*, no. 4, pp. 362–367. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/6662> (Accessed 10 November 2023) (in Ukrainian)

16. Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html?id=us:2el:3pr:di43244:eng:cons:051820> (Accessed 12 November 2023).

17. Eurostat Statistics Explained. (2020). Culture statistics – cultural enterprises. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_enterprises (Accessed 09 November 2023).

18. Baltic Consulting Team. (2021). Business Climate Survey Baltic States 2021. Retrieved from: https://www.swedenabroad.se/globalassets/ambassadors/litauen-vilnius/documents/20210921_balticbusinessclimatesurvey_2021.pdf (Accessed 13 November 2023).

19. The Baltic Times. (2023). Demand for foreign employees continues to grow in Latvia – HR company. Retrieved from: https://www.baltictimes.com/demand_for_foreign_employees_continues_to_grow_in_latvia_-_hr_company/ (Accessed 21 November 2023).

20. Hofstede insights. (2023). Culture Compass. Retrieved from: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=estonia%2Clatvia%2Clithuania> (Accessed 16 November 2023).

21. Erimina, Yu., Lace, N., Bistrova, Yu. (2019). Digital Maturity and Corporate Performance: The Case of the Baltic States. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Vol. 5. Is. 3. Retrieved from: DOI:10.3390/joitmc5030054

22. Vlasenko T., Havrylcgenko O., Lypovyi D. (2023). Transformation of organization culture in the context of business digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*, pp. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>

23. SHRM. (2023). 2022-2023 SHRM State of the Workplace Report. Retrieved from: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2022-2023%20State%20of%20the%20Workplace%20Report.pdf> (Accessed 09 November 2023).

24. European Bank for Reconstruction and Development. (2022). Diagnostic of Estonia, Latvia and Lithuania. Retrieved from: <https://www.ebrd.com/publications/country-diagnostics> (Accessed 09 November 2023).

25. Chernukh D. (2022). Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Economic Herald of Donbas*. 4 (70), pp. 93–104.