

Діана Віталіївна Чернух  
аспірантка

ORCID 0000-0002-1534-9913

e-mail: diana0415@ukr.net,

Інституту економіки промисловості НАН України, м. Київ

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПОЛЬСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

**Постановка проблеми.** Сьогодні цифровізація підприємств є одним із ключових трендів, який визначає розвиток економіки. Цифрові технології дозволяють підприємствам підвищити ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність. За даними дослідження Європейської комісії [1], у 2022 році рівень цифровізації європейських компаній становив 56%. Згідно з даними серед країн які активно впроваджували та розвивали діджиталізацію на своїх підприємствах стала Польща (17 місце). Зокрема, рівень цифровізації в країні становив 59%.

Значно підвищився рівень цифровізації підприємств в Україні (28 місце). За даними дослідження Європейської комісії, у 2022 році рівень цифровізації підприємств в Україні становив 45%. У 2023 році, в умовах російської агресії, цифровізація українських підприємств стала не лише важливою тенденцією, а й життєвою необхідністю. Цифрові технології допомогли українським підприємствам зберегти зв'язок з клієнтами, продовжувати роботу в умовах обмежень та навіть розвиватися [1].

Сьогодні активно спостерігається зростання цифровізації в логістичній сфері внаслідок COVID-19. Пандемія допомогла галузі відновитися та навіть прискорити своє зростання. У 2020 році глобальний ринок логістики оцінювався в 205,44 млрд дол. США. Згідно з дослідженням Grand View Research [2] середньорічний темп зростання цифровізації в транспортно-логістичній сфері становитиме 11,8% до 2028 року. При цьому впроваджуючи цифрові технології у свою діяльність, підприємства покращують своє становище на ринку та збільшують прибутки в середньому на 13% на рік.

Окрім цього варто зазначити, що цифровізація буде мати значний вплив на корпоративну культуру в найближчі роки. Вона призведе до більш гнучких, співпрацюючих, інклюзивних і відповідальних робочих середовищ. При цьому у 2022 році McKinsey Global Institute [3] було проведено дослідження серед 10 000 керівників підприємств з усього світу. Згідно з отриманими результатами відбудеться:

**Зростання гнучкості та мобільності:** До 2030 року до 70% працівників будуть працювати віддалено або на гібридних робочих місцях.

**Покращення співробітництва та командної роботи:** До 2030 року до 80% співробітників будуть використовувати цифрові технології для співпраці та роботи в команді.

**Зростання інклюзивності та різноманітності:** До 2030 року до 60% підприємств будуть мати штат співробітників, що відображає різноманітність їх клієнтів.

**Збільшення відповідальності та прозорості:** До 2030 року до 90% підприємств будуть використовувати цифрові технології для підвищення прозорості своєї діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками спостерігається зростаючий інтерес до дослідження корпоративної культури в умовах цифровізації. Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджують теоретичні аспекти корпоративної культури, її роль в успіху підприємства, а також трансформацію організаційної культури в цифровій економіці.

Значний внесок у дослідження проблем формування корпоративної культури (КК) належить Г. Ансоффу (H. Ansoff) [4], М. Армстронг (M. Armstrong) [5], М. Грачову [6], Г. Даулінгу (G. Dowling) [7], А. Маслоу (A. Maslow) [8], Б. Мільнеру (B. Milner) [9] та Р. Рюттенгеру (R. Ruttenger) [10], які вперше визначили особливості створення корпоративної культури в організаціях.

Проблематикою корпоративного управління підприємствами займалися такі провідні економісти, як: А. Берлі (A. Burley) [11], Г. Хансен (G. Hansen) [12], Дж. Шерідан (J. E. Sheridan) [13], П. Рейнольдс (P. Reynolds) [14].

Вплив корпоративної культури на підвищення конкурентоспроможності досліджували такі науковці як М. Портер (M. Porter) [15], Т. Пітерс (T. Peters) [16], І. Малик [17], І. Язвінська [18], Т. Олійник [19], А. Гриненко [20], О. Апостолок [21].

Так М. Баррієр (M. Barrier) [22] у статті «Побудова здорової культури компанії» (Building a Healthy Company Culture) звертає увагу на те, культура компанії повинна враховувати особисті культурні цінності працівників для формування «здорового» мікроклімату, в якому максимально буде реалізований потенціал людських ресурсів.

На питання, які компоненти потрібно закласти в корпоративну культуру, щоб досягти фінансового успіху, дає відповіді публікація Дж. О'Мейллі (J. O'Malley) [23].

Серед останніх досліджень варто відмітити спільну працю Г. Гортон (G. V. Gorton) та А. Зентефіса (A. K. Zentefis) [24] присвячену впливу соціального прогресу на трансформацію корпоративної культури. Вчені доводять необхідність прийняття законодавства, яке відображаючи зміни соціуму мотивуватиме вище керівництво оновлювати корпоративну культуру їх компанії.

В роботі Б. Беккера (B. Becker) [25] розглядаються підходи, при якому керівник повинен враховувати роль працівників, як важливий фактор конкурентних переваг підприємства.

Д. Бріско (D. Briscoe) [26] у своїй роботі розглядає ситуацію, коли кожен працівник суб'єкта господарювання ефективно виконує свої обов'язки та будує високоефективну систему праці, в якій працівник несе максимальну участь та відповідальність.

Так польська дослідниця К. Щепанська-Вощина (K. Szczepańska-Woszczyzna) [27] оцінює взаємозв'язки між інноваційністю організації та її обраними детермінантами, такими як стратегія, корпоративна культура, структура та операційні процеси.

А. Піотровський (A. Piotrowski) [28] розглядає корпоративну культуру як сукупність цінностей, переконань, норм і правил, які діють у компанії.

Дослідження зростання ролі гнучкості та адаптивності корпоративної культури в умовах цифровізації представлено у працях А. Бжезінська (A. Brzezinska) та А. Піскорська (A. Piskorska) [29].

Польський досвід у формуванні та розвитку корпоративної культури в умовах цифровізації представлено у працях Р. Марцинович (R. Marciniak) [30].

Орієнтація на клієнта та інновації як складові корпоративної культури представлено у працях С. Топалова [31]. Дослідник зазначає, що орієнтація на клієнта є основою для формування довіри та лояльності клієнтів, що, в свою чергу, призводить до зростання продажів і прибутку компанії.

О. Дяків [32, с. 96] розглядає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих певній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища.

У своїх працях Л. Сікорська та О. Лесько [33] займаються дослідженням корпоративної культури як важливого елементу розвитку підприємства. Вони розглядають організаційну культуру як сукупність цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які поділяють працівники підприємства. Стверджуючи, що корпоративна культура, яка підтримує інновації та адаптацію до змін, є ключовим фактором успіху в цифровому світі.

Г. Назарова [34, с. 93] досліджує питання визначення чинників впливу рівня корпоративної культури, заснованої на інноваційному управлінні та пріоритетній ролі працівника у виробничому процесі. Розглядає організаційну культуру як сукупність цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які поділяють працівники підприємства. Дослідниця вважає, що корпоративна культура, яка підтримує інноваційне управління та пріоритетну роль працівника у виробничому процесі, є ключовим фактором ефективного інноваційного розвитку підприємства.

В. Гельман [35] розглядає розвиток персоналу підприємства як зміну його якісних характеристик, при якому показники пропонуються у формі ступеня активності.

Значний внесок у вивчення формування корпоративної культури в аспекті віддаленого режиму роботи здійснили такі вчені, як Л. Шетініна [36], Дж. Четмен (G. Chatman) [37], Дж. Грехам (J. R. Graham) [38].

Так, наукові підходи до визначення продуктивності праці в умовах цифровізації відобразилися у працях І. Варіс [39], Г. Лопушняк [40], А. Колот [41]. Загальні питання щодо продуктивності праці на підприємствах різної спеціалізації також відображено в журналах

«Управління персоналом», The Point, HR management, «HR Ліга».

Незважаючи на значну кількість досліджень присвячених темі корпоративної культури підприємств, деякі питання є не достатньо вивчені та потребують подальших досліджень. Зокрема вплив диджиталізації на організаційну культуру українських та іноземних компаній.

Методологія дослідження корпоративної культури українських та польських транспортно-логістичних підприємств в контексті цифровізації 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, McKinsey Global Institute, Grand View Research. Серед інтернет-видань: Економічна правда, Grawa media, Ekonomiczne wiadomości z Polski. Також інформаційними джерелами стали: International Digital Economy and Society Index 2022, Hofstede Insight, Pracuj.pl., Європейська бізнес асоціація.

**Метою даної статті** є дослідити та проаналізувати особливості формування та розвитку корпоративної культури українських та польських транспортно-логістичних підприємств в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економіка України ось уже другий рік потерпає від кривавої війни росії проти нашої держави. І весь цей час вітчизняний бізнес намагається триматися на плаву.

Так за результатами перших п'яти місяців роботи у 2023 році 21% підприємств повністю або частково зупинили роботу. 8,4% підприємств вказали на зростання обсягів робіт порівняно з планом. 25,4% підприємств діють в межах запланованих показників на 2023 рік. Не бачать перспектив 24,3% підприємств (вказали, що бізнес не працюватиме або буде працювати на рівні до 50% від оборотів попереднього року) (табл. 1) [42].

Таблиця 1

**Проблеми українського бізнесу в умовах війни**

Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів	47%
Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	47%
Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	43%
Відсутність достатнього капіталу	37,5%
Перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів	32%
Високі податки та збори	25%
Недоступність кредитних коштів, у тому числі - програми 5-7-9 й т.ін.	24%

Складено на основі [42-43].

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році українці відкрили понад 50 тисяч нових бізнесів у 50 країнах світу. Найбільше підприємств було відкрито в таких країнах: Польща – 22,5 тис., Німеччина – 7,5 тис., Туреччина – 4,5 тис., Румунія – 3,5 тис., Іспанія – 2,5 тис. Серед галузей, в яких українці найчастіше відкривають бізнес за кордоном, переважають: ІТ-сфера, ресторанний бізнес, торгівля, фінансові послуги, виробництво, логістика.

Так з початку 2022 року українці створили в Польщі понад 10 тис. компаній. Про це повідомляє Business Insider Polska з посиланням на дані польського реєстру приватних підприємств CEIDG [43]. Загалом з початку цього року громадяни України відкрили в Польщі 10 207 компаній, 96% з них – після початку повномасштабного російського вторгнення. Ці дані свідчать про те, що кількість нових компаній, створених українцями, стрімко зростає. У січні їх було 188, а у вересні – 2273. Порівнюючи загальну кількість зареєстрованих компаній за місяць, можна побачити, що частка зросла з 0,6% у січні до 7% у вересні. Якщо не брати до уваги товариства та кооперативи, то побачимо, що в цілому частка сягає 8,5%. Це означає, що майже кожна десята компанія, заснована за останній місяць, була заснована українцями. Відзначається, що кожна четверта компанія працює в будівництві. 16% основної діяльності – IT, ще 7% – транспорт і складське господарство [43].

Внаслідок активного виїзду українського бізнесу за кордон трансформаційних змін зазнає і організаційна культура даних підприємств, зокрема:

**Зміна оточення.** Українські підприємства, які переїхали до Польщі, опинилися в новому культурному та економічному середовищі. Це може призвести до зміни їхніх поглядів на бізнес та управління.

**Збільшення фокусу на клієнтів.** Польські споживачі мають інші потреби та очікування, ніж українські. Це може призвести до того, що українські підприємства будуть більше фокусуватися на клієнтах і їхніх потребах.

**Покращення інноваційності.** Польща є розвинутою країною з сильним сектором високих технологій. Це може призвести до того, що українські підприємства будуть більш інноваційними та динамічними.

**Збільшення гнучкості.** Війна в Україні показала, що важливо бути готовим до змін. Це може призвести до того, що українські підприємства стануть більш гнучкими і адаптивними.

Варто зазначити, що сьогодні корпоративна культура польських та українських підприємств має ряд як переваг так і недоліків (таб. 2). При цьому варто зазначити, що організаційна культура даних компаній має як спільні так і відмінні риси. Зокрема серед спільних варто виділити: прагматичність – обидві культури цінують ефективність і продуктивність; згуртованість – цінують командний дух і співпрацю. Серед відмінних рис: стабільність – поляки цінують стабільність, а українці схильні до змін; креативність – українці креативні та інноваційні, а поляки більш консервативні; гуманізм – українці цінують гуманізм і соціальну справедливість, а поляки більш прагматичні.

Корпоративна культура польських та українських підприємств має як свої переваги, так і недоліки. Польська культура більш орієнтована на порядок, дисципліну та ефективність, а українська – на гнучкість, творчість та ініціативу. З точки зору ефективності роботи, польська культура може бути більш доречною в короткостроковій перспективі, оскільки може сприяти підвищенню продуктивності та якості продукції.

Таблиця 2

Переваги та недоліки корпоративної культури польських та українських підприємств

Корпоративна культура	Переваги	Недоліки
Польська	Зосередженість на клієнтах	Формальність
	Дисципліна, ієрархія і порядок	Небажання ризикувати
	Працьовитість і відданість роботі	Недостатня інноваційність
	Лояльність до підприємства	Консервативність і неохоче приймає зміни
	Роблять польських працівників цінним активом для будь-якого підприємства	Централізоване управління
Українська	Гнучкість	Нестача досвіду
	Неформальна атмосфера	Недостатня орієнтація на клієнтів
	Ініціативність і креативність	Недостатня відповідальність керівників
	Громадська активність	Недостатня культура навчання та розвитку
	Непередбачуваність	Нестача прозорості
	Прагнення до успіху	Нестабільність
	Працьовитість та амбіційність	Нестача культури партнерства

Складено на основі [44-46].

Однак українська культура може бути більш доречною в довгостроковій перспективі, оскільки може сприяти більшому розвитку компанії та її адаптації до нових умов. Важливо відзначити, що ці характеристики є загальними і можуть відрізнятися в різних компаніях. Для досягнення успіху компаніям необхідно знайти баланс між перевагами та недоліками різних культур.

Для того, щоб бути успішними в умовах глобальної конкуренції, польським і українським підприємствам необхідно поєднувати свої сильні сторони і компенсувати слабкі. Так польським підприємствам необ-

хідно бути більш інноваційними і адаптивними, а українським підприємствам необхідно мати більшу орієнтацію на клієнтів і досвід роботи на міжнародних ринках.

Згідно із даними веб-платформи Hofstede Insight [47] культурні відмінності між Україною та Польщею не є досить великими (див. рисунок).

У 2022 році компанією Deloitte [48] було проведено опитування серед 10 000 польських працівників у різних галузях, серед яких були логістичні підприємства (Schenker, DHL, DB Schenker, UPS, FedEx, Kuehne + Nagel, Rhenus, GEFCO, Dachser, DSV).

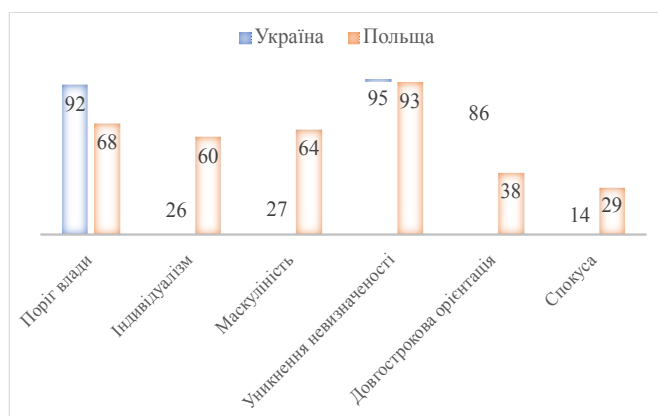


Рисунок. «Culture Compass» України та Польщі

Складено на основі [47].

Згідно із дослідженням 5% польських працівників вважають, що командна робота є важливою для успіху бізнесу. 75% працівників стверджують, що ієрархія є важливою для порядку та дисципліни на робочому місці. 65% робітників стверджують, що працьовитість і відданість роботі є найважливішими якостями для успіху в кар'єрі. При цьому 55% польських працівників заявляють, що лояльність до підприємства є важливою для довгострокового успіху.

Варто зазначити, що дане опитування показало, що працівники логістичних підприємств цінують такі якості, як дисципліна, ієрархія та порядок. Вони також дуже працьовиті і віддані роботі. Однак при цьому є досить консервативними і неохоче приймають зміни. Ці результати свідчать про те, що корпоративна культура логістичних підприємств у Польщі є досить формальною і орієнтованою на командну роботу.

Згідно з дослідженням, проведеним порталом Pracuj.pl [49] у 2023 році серед 1000 працівників логістичних підприємств, корпоративна культура в Польщі характеризується такими рисами:

**Групова орієнтація.** 72% працівників логістичних підприємств вважають, що в їхній компанії цінують командну роботу і співпрацю.

**Прагнення до якості.** 68% працівників логістичних підприємств вважають, що в їхній компанії прагнуть до високої якості продукції та послуг.

**Збільшення інновацій.** 65% працівників логістичних підприємств вважають, що в їхній компанії відкриті до нових ідей і технологій.

**Сталий розвитку.** 63% працівників логістичних підприємств вважають, що в їхній компанії прагнуть до постійного навчання та розвитку.

**Прагнення до справедливості.** 61% працівників логістичних підприємств вважають, що в їхній компанії цінують справедливість і рівність.

Варто зазначити, що корпоративна культура польських підприємств є однією з причин успіху економіки країни. Поляки прагнуть до високої якості продукції та послуг, інновацій і розвитку. Вони цінують командну роботу і прагнуть до справедливості. Ці риси роблять польські підприємства конкурентоспроможними на світовому ринку.

Згідно з дослідженням, «Прогнози бізнесу на 2023 рік» [50], проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у партнерстві з Райффайзен Банк за аналітичної підтримки Gradus Research, корпоративна культура українських підприємств характеризується такими рисами:

**Орієнтація на результат:** 75% підприємств орієнтовані на досягнення конкретних результатів, а не на дотримання формальних процедур.

**Фокус на клієнті:** 65% підприємств орієнтовані на задоволення потреб клієнтів, а не на власні інтереси.

**Командна робота:** 55% підприємств цінують командну роботу та співпрацю між співробітниками.

**Інноваційність:** 45% підприємств прагнуть до інновацій та впровадження нових технологій.

**Розвиток співробітників:** 35% підприємств інвестують у розвиток співробітників та їх професійне зростання.

Сьогодні корпоративна культура українських компаній є диверсифікована та ефективна для сучасного бізнесу. По-перше, вона може допомогти компаніям краще зрозуміти своїх клієнтів і партнерів. По-друге, залучити і утримати найкращих працівників. По-третє, вона може допомогти компаніям бути більш інноваційними (таб. 3).

Дана таблиця дає більш точне уявлення про відмінності корпоративної культури польських та українських підприємств. Зокрема, вона показує, що польські працівники більш схильні до ієрархії, довіри та співпраці, а українські працівники більш схильні до ризиків, нововведень і балансу між роботою та особистим життям.

Таблиця 3

Аналіз корпоративної культури польських та українських підприємств

Характеристика	Польська корпоративна культура	Українська корпоративна культура
Характер відносин між працівниками та керівництвом	Більш формальні, ієрархічні (70%)	Більш неформальні, демократичні (80%)
Стиль управління	Менеджери покладаються на чіткі структури та процеси (60%)	Менеджери покладаються на довіру та співпрацю (80%)
Сприйняття ризиків	Менше схильні до ризиків (60%)	Більш схильні до ризиків (80%)
Відкритість до нововведень	Менше відкриті до нововведень (50%)	Більш відкриті до нововведень (70%)
Важливість командної роботи	Важливою (90%)	Дуже важливою (95%)
Важливість особистої ефективності	Важливою (90%)	Важливою (95%)
Важливість балансу між роботою та особистим життям	Не дуже важливою (60%)	Дуже важливою (80%)

Складено на основі [17, 44, 46, 25-26, 51].

Ці відмінності мають свої переваги та недоліки. Так корпоративна культура польських компаній може бути більш стабільною та ефективною, тоді як українська більш інноваційною та креативною.

Значних змін зазнає корпоративна культура підприємств іноземних компаній які працюють на ринку Польщі та України. Зокрема міжнародна (американська) логістична компанія DHL у Польщі має 130 відділень і 10 центрів логістики. В Україні DHL має 50 відділень і 5 центрів логістики.

Так корпоративна культура компанії, зазнала змін. Оскільки дані країни мають різні культурні традиції та цінності, які вплинули на розвиток та формування організаційної культури компанії. У Польщі більша роль відіграє індивідуальна ініціатива та відпо-

відальність. Співробітники часто працюють самостійно над завданнями, і вони цінують можливість брати на себе відповідальність і самостійно вирішувати проблеми. У той час як в Україні більшу роль відіграє командна робота та співпраця. Співробітники часто працюють разом над проектами та завданнями, і вони цінують спільні досягнення (таб. 4).

Корпоративна культура DHL в Україні та Польщі має багато спільного, але також є деякі відмінності. Ці відмінності можуть бути пов'язані з різними культурними традиціями в Україні та Польщі. Україна має більш колективістську культуру, в якій люди цінують групові досягнення. Польща має більш індивідуалістичну культуру, в якій люди цінують особисту ініціативу та відповідальність.

Таблиця 4

Особливості корпоративної культури підприємств Польщі та України

Особливості	Україна	Польща
Ключові цінності	Клієнтоорієнтованість, командна робота, інноваційність, відповідальність	Клієнтоорієнтованість, індивідуальна ініціатива, інноваційність, відповідальність
Зосередженість	На клієнти	На результати
Роль командної роботи	Висока	Середня
Роль індивідуальної ініціативи	Середня	Висока
Вплив на ефективність	Може бути більш ефективною, якщо заохочує командну роботу та співпрацю	Може бути більш ефективною, якщо заохочує індивідуальну ініціативу та відповідальність

Складено на основі [43, 45,49].

Ці відмінності в культурі можуть мати вплив на ефективність роботи компанії DHL в Україні та Польщі. Наприклад, в Україні компанія може бути більш ефективною, якщо буде заохочувати командну роботу та співпрацю. В Польщі компанія може бути більш ефективною, якщо буде заохочувати індивідуальну ініціативу та відповідальність.

Звичайно, ці відмінності в культурі не є абсолютними. В обох країнах є люди, які цінують як командну роботу, так і індивідуальну ініціативу [52-58]. Однак, ці відмінності в культурі можуть бути загальними тенденціями, які можуть мати вплив на ефективність роботи компанії DHL.

**Висновки.** Цифровізація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти людського життя, включаючи бізнес. Цифрові технології змінюють спосіб, яким ми працюємо, живемо і взаємодіємо один з одним.

Сьогодні польським та українським підприємствам для успішної адаптації до цифрової трансформації, потрібно:

- Зосередитися на інноваціях, оскільки цифровізація створює нові можливості для інновацій. Компанії повинні створювати культуру, яка цінує творчість і ризик.

- Сприяти співпраці – диджиталізація вимагає більшої співпраці між працівниками, відділами та компаніями. Підприємствам потрібно створювати культуру, яка підтримує співпрацю.

- Знайти баланс між традицією та інноваціями, оскільки цифрова трансформація не означає, що потрібно повністю відмовлятися від традиційних цінностей і підходів. Компанії повинні знайти баланс між традицією та інноваціями.

- Розвивати корпоративну культуру, яка цінує індивідуальність адже цифровізація вимагає від працівників більшої автономії та самостійності. Компанії повинні розвивати організаційну культуру, яка цінує індивідуальність.

Дане дослідження показало, що цифровізація має як позитивний, так і негативний вплив на корпоративну культуру. Зокрема серед позитивних чинників варто виділити збільшення прозорості та доступності інформації, покращення комунікації та взаємодії, розвиток інноваційності та творчості. Серед негативних збільшення стресу та вигорання, зменшення обсягу спілкування, зростання плинності кадрів.

У процесі дослідження було встановлено, що цифрова трансформація має значний вплив на корпоративну культуру. Вона вимагає від компаній адаптації до нових технологій, змін у способах роботи та взаємодії з клієнтами та працівниками. Тому польським та українським підприємствам за для покращення корпоративної культури потрібно дотримуватися таких рекомендацій:

- *Залучення лідерів.* Підтримка лідерів підприємств є ключовою основою ефективного розвитку організаційної культури. Лідери повинні бути прикладом в інтеграції нових технологій та відкритому ставленні до змін.

- *Створення відкритого середовища.* Вільний та відкритий обмін ідей та комунікації між всіма рівнями співробітників. Створення платформи для обговорення ініціатив та відгуків.

- *Розвиток цифрових компетенцій.* Організація навчання та тренінгів для співробітників з метою розвитку цифрових навичок, що допоможе їм впевненіше працювати з новими технологіями.

– Підтримка інновацій. Залученість співробітників до процесу інновацій, створюючи простір для їхніх ідей та пропозицій щодо впровадження нових рішень.

– Забезпечення робочого балансу. Дотримуватися принципів робочого балансу, сприяючи психологічному та фізичному здоров'ю співробітників.

– Запровадження ціннісної орієнтації. Визначити основні цінності, які важливі для компанії в умовах цифровізації та спрямовувати усі дії на їх втілення.

– Моніторинг та оцінка результатів. Постійно оцінювати ефективність змін у корпоративній культурі та вносити корективи на основі отриманих даних.

– Гнучкість та адаптивність. Змінювати підходи, якщо ситуація цього вимагає. Гнучка корпоративна культура важлива для адаптації до швидкого змінюючогося бізнес-середовища.

– Відзначення та нагородження досягнень. Впроваджувати систему визнання та нагородження для стимулювання високої продуктивності та внеску співробітників.

– Поширення культури на всі рівні. Корпоративна культура має бути інтегрованою на всіх рівнях підприємств, від керівництва до звичайних працівників.

Зазначені рекомендації для корпоративної культури польських та українських підприємств мають на меті створити організаційну культуру, яка буде сприяти успішній адаптації до цифрової трансформації та забезпечувати стійкий розвиток даних компаній.

**Перспективи подальших досліджень** у подальшому планується дослідити розвиток корпоративної культури логістичних підприємств країн Прибалтійського району.

#### Список використаних джерел

1. International Digital Economy and Society Index 2022 – Executive Summary. 2022. 7 p.
2. Business Diplomacy. Digitalization in logistics: Why is it important? 2022. URL: <https://businessdiplomacy.net/7408-2/>.
3. McKinsey&Company. Culture: 4 keys to why it matters. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/culture-4-keys-to-why-it-matters>.
4. Ansoff H. Corporate Culture and Strategy. Jossey-Bass, 1985. 265 p.
5. Armstrong M. The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*. 2000. Vol. 22 (6). P. 576–89. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425450010379207>.
6. Грачова С. Корпоративна культура українських підприємств: особливості та тенденції розвитку. *Наукові студії: економіка, управління, фінанси*. 2022. С. 120-129.
7. Dowling G. Corporate Culture: A Critical Text. Routledge. 2017. 240 p.
8. Maslow A. Motivation and Personality. Harper & Row. 1954. 368 p.
9. Milner B. The New Leader: Bringing People Together, Building Trust, and Creating High-Performance Teams. HarperBusiness. 2014. 288 p.
10. Rüttinger R. Corporate Culture: The Way It Works, How to Change It, Why It Matters. Jossey-Bass, 2005. 272 p.
11. Barley S. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. P. 393–413. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392249>.
12. Hansen G. S. and Wernerfelt B. Determinants of Firm's Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*. 1989. Vol.10 P. 399 – 411. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100502>.
13. Sheridan J. E. Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*. 1992. Vol. 35. № 5. P. 1036-1056. DOI: <https://doi.org/10.2307/256539>.
14. Reynolds P. D. Organizational Culture as related to industry, position and performance. *Journal of Management Studies*. 1986. Vol. 23. P. 333 – 345. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00958.x>.
15. Porter M. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*. 1996.
16. Peters R. H., Taylor L. A., Intangible capital and the investment-q relation. *Journal of Financial Economics*. 2004. Vol. 123 (2). P. 251–272. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.03.011>.
17. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. № 10.
18. Язвінська Н. В., Гресь Є. Ю. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2014. №8.
19. 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. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.66>.
20. Гриненко А. Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Україна: аспект праці*. 2015. №2. С. 11-17.
21. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. С. 68-73.
22. Barrier M. Building a Healthy Company Culture. *Nation's Business* Washington, September 1997. Vol. 85. Issue 9. P. 57-59.
23. O'Malley J. How to Create a Winning Corporate Culture. *Birmingham Business Journal*. 11 August 2000. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/small/CoDi/Corporate-Culture.html>.
24. Gorton Gary B., Zentefis Alexander K. Social Progress and Corporate Culture. *NBER Working Papers 25484*. 2019. National Bureau of Economic Research, Inc. URL: <https://www.nber.org/papers/w25484.pdf>.
25. Becker B. E., Mark A. H. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*. 2006. Vol. 32. No 6. P. 898–925. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.
26. Briscoe D. R., Randall S. S., Lisbeth C. *International Human Resource Management*, 3rd ed. New York: Routledge, 2009.
27. Szczepańska-Woszczyna K. Strategy, Corporate Culture, Structure and Operational Processes as the Context for the Innovativeness of an Organization. *Foundations of Management, Sciendo*, 2018. Vol. 10(1).

- P. 1-12, March. DOI: <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0004>.
28. Piotrowski A. Kultura. Organizacyjna: teoria, badania, praktyka. Wydawnictwo Difii. 2023. 384 p.
29. Brzezińska A., Piskorska A. Kultura korporacyjna w dobie cyfrowej: kontekst polski. *Journal of Business Chemistry*. 2023. Vol. 20(1). P. 23-34.
30. Marciniak R. Kultura korporacyjna w dobie cyfrowej: polskie doświadczenia. *Przegląd Organizacji*. 2021. Vol. 76(1). P. 11-18.
31. Топалова С. О. Корпоративна культура, орієнтація на клієнта, інновації як функції менеджменту та базові передумови ефективності бізнесу. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 158-163. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-24).
32. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2010. Т. 3. С. 94-100. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf>.
33. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. *Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. Вінниця: ВНТУ, 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2019/paper/view/7016>.
34. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.
35. Гельман В. М., Маказан Є. В., Буряк А. М. Розвиток персоналу як запорука успішності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3 (43). С. 112–115. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-3-43-18>.
36. Шетініна Л. В., Рудакова С. Г., Твердохліб Ю. В., Турова К. С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин України*. 2020. №11. С. 79-87. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4475559>.
37. Chatman J., O'Reilly C., Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*. 2016. Vol. 38. P. 199–224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>.
38. Graham J. R., Grennan J. A., Campbell R. H. Corporate culture: The interview evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2022. Vol. 34. № 3. P. 22-41. DOI: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528>.
39. Варіс І., Кравчук О., Парашук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-системи. *Галицький економічний вісник*. 2022. С. 90-102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galician\\_visnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galician_visnyk_tntu2022.01.090).
40. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації і трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети*: колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.
41. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10 (1). P. 33–54. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrltp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slrltp.10(1).2020.06).
42. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/>.
43. Ukrainians Actively Open Own Business in Poland. Grawa media. URL: <https://gwaramedia.com/en/ukrainians-actively-open-own-business-in-poland/>.
44. Dzieduszycka A., Perlik M. Cultural Differences Between Polish and Ukrainian Employees. *Journal of International Business Studies*. 2021. Vol. 52, №4. P. 1012-1032.
45. Польські компанії мають прискорити цифрову трансформацію – думка вітчизняних експертів. Економічні новини Польщі. URL: <https://aquila24.pl/25300/>.
46. Dzieduszycka A., Perlik M. The Relationship Between Corporate Culture and Innovative Behavior in Polish and Ukrainian Companies. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 109. P. 296-304.
47. Hofstede Insight. URL: [https://www.hofstede-insights.com/country-comparisontool?countries=poland%20Cukraine\\*](https://www.hofstede-insights.com/country-comparisontool?countries=poland%20Cukraine*).
48. Deloitte. Deloitte 2022 CxO Sustainability Report. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/2022-deloitte-global-cxo-sustainability-report.pdf>.
49. Poszukują mimo kryzysu. Mobilność zawodowa Polaków w 2023 roku. *Pracuj.pl*. URL: <https://media.pracuj.pl/240043-poszukuj-mimo-kryzysu-mobilnosc-zawodowa-polakow-w-2023-roku>.
50. Прогнози для бізнесу на 2023 рік. *Європейська Бізнес Асоціація: веб-сайт*. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>.
51. Zagyrskaya M. Kultura korporacyjna w dobie gospodarki cyfrowej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2022. Vol. 476. P. 249-262.
52. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121-137.
53. Чеботарьов Є. В., Чеботарьов В. А. Зміст профілю підприємця та обґрунтування методики компаративного аналізу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 147-151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).147-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).147-151).
54. Ринкевич Н. С. Інтегральна методика оцінки розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування). *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 115-120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120).
55. Chernukh D. Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4(70). P. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-93-104](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-93-104).
56. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємства: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-123-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136).
57. Чернух Д., Трушкіна Н. Цифрова культура як сучасний тренд розвитку логістичних компаній. *Modern ways of solving the latest problems in science*:

Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022). Varna: International Science Group, 2022. P. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.37>.

58. Чернух Д., Трушкіна Н. Трансформаційні зміни корпоративної культури логістичних компаній в умовах війни. Multidisciplinary academic notes. Science research and practice: Proceedings of the XXIV International Scientific and Practical Conference (Madrid, Spain June 21 – 24, 2022).

### References

- International Digital Economy and Society Index 2022 – Executive Summary. (2022). 7 p.
- Business Diplomacy. (2022). Digitalization in logistics: Why is it important? Retrieved from <https://businessdiplomacy.net/7408-2/>.
- McKinsey&Company. (2022). Culture: 4 keys to why it matters. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/culture-4-keys-to-why-it-matters>.
- Ansoff, H. (1985). *Corporate Culture and Strategy*. Jossey-Bass. 265 p.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22 (6), pp. 576–89. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425450010379207>.
- Hrachova, S. (2022). Korporatyvna kultura ukrainських підприємств: особливості та тенденції розвитку [Corporate culture of Ukrainian enterprises: features and development trends]. *Naukovi studii: ekonomika, upravlinnia, finansy – Economics, Management, and Finance: A Journal of Academic Studies*, pp. 120-129. [in Ukrainian].
- Dowling, G. (2017). *Corporate Culture: A Critical Text*. Routledge. 240 p.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row. 368 p.
- Milner, B. (2014). *The New Leader: Bringing People Together, Building Trust, and Creating High-Performance Teams*. HarperBusiness. 288 p.
- Rüttenger, R. (2005). *Corporate Culture: The Way It Works, How to Change It, Why It Matters*. Jossey-Bass. 272 p.
- Barley, S. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 393–413. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392249>.
- Hansen, G. S., Wernerfelt B. (1989). Determinants of Firm's Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 399 – 411. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100502>.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, no 5, pp. 1036-1056. DOI: <https://doi.org/10.2307/256539>.
- Reynolds, P. D. (1986). Organizational Culture as related to industry, position and performance. *Journal of Management Studies*, 23, pp. 333 – 345. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00958.x>.
- Porter, M. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business Review*. 289 p.
- Peters, R. H., Taylor, L. A. (2017). Intangible capital and the investment-q relation. *Journal of Financial Economics*, 123 (2), pp. 251–272. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.03.011>.
- Fisenko, E. S., Malyk, I. P. (2016). Korporatyvna kultura yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Corporate culture as a factor of improving the competitiveness of a company]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh – Actual problems of economics and management: a collection of scientific papers by young scientists*, 10 [in Ukrainian].
- Yazvinska, N. V., Hres, Ye. Iu. (2014). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi [Features of corporate culture formation in the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh – Actual problems of economics and management: a collection of scientific papers by young scientists*, 8 [in Ukrainian].
- Oliinyk, T. I., Kryvytska, N. V. (2018). Suchasna rol korporatyvnoi kultury v upravlinni ljudskymy resursamy v orhanizatsii [Modern role of corporate culture in human resource management in organizations.]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 22, pp. 66-69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.66> [in Ukrainian].
- Hrynenko, A. Ishchanova, M. (2015). Korporatyvna kultura sotsialno-vidpovidalnoho banku [Corporate culture of a socially responsible bank]. *Ukraina: aspekt pratsi – Ukraine: the labor aspect*, 2, pp. 11-17 [in Ukrainian].
- Apostoliuk, O. (2016). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti [Corporate culture as an effective management tool for enhancing enterprise competitiveness]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*, pp. 68-73 [in Ukrainian].
- Barrier, M. (1997). Building a Healthy Company Culture. *Nation's Business Washington*, Vol. 85, no 9, pp. 57-59.
- O'Malley, J. (2000). How to Create a Winning Corporate Culture. *Birmingham Business Journal*. Retrieved from: <https://www.referenceforbusiness.com/small/Co-Di/Corporate-Culture.html>.
- Gorton, G.B., Zentefis, A. K. (2019). Social Progress and Corporate Culture. *NBER Working Papers 25484. National Bureau of Economic Research*. Retrieved from: <https://www.nber.org/papers/w25484.pdf>.
- Becker, B. E., Huselid, A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?. *Journal of Management*, Vol. 32, No 6, pp. 898–925. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.
- Briscoe, D. R., Randall, S. S., Lisbeth C. (2009). *International Human Resource Management*. 3rd ed. New York, Routledge.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2018). Strategy, Corporate Culture, Structure and Operational Processes as the Context for the Innovativeness of an Organization. *Foundations of Management, Sciendo*, vol. 10(1), pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0004>.
- Piotrowski, A. (2023). *Kultura. Organizacyjna: teoria, badania, praktyka*. Wydawnictwo Difi. 384 p.



29. Brzezińska, A., Piskorska, A. (2023). Kultura korporacyjna w dobie cyfrowej: kontekst polski. *Journal of Business Chemistry*, Vol. 20 (1), pp. 23-34.
30. Marciniak, R. (2021). Kultura korporacyjna w dobie cyfrowej: polskie doświadczenia. *Przegląd Organizacji*, Vol. 76 (1), pp. 11-18.
31. Topalova, S. O. (2023). Korporatywna kultura, oriantatsiia na kliienta, innovatsii yak funktsii menedzhmentu ta bazovi peredumovy efektyvnosti biznesu [Corporate culture, customer orientation, innovation as a management function, and fundamental preconditions of business effectiveness]. *Modern Economics*, 38, pp. 158-163. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-24) [in Ukrainian].
32. Diakiv, O. P. (2010). Osnovni skladovi formuvannia korporatyvnoi kultury v orhanizatsii [Key Components of Corporate Culture Formation in an Organization]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka – Formation of a market economy. Social and labor relations: theory and practice*, 3, pp. 94-100. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf> [in Ukrainian].
33. Sikorska, L. V., Lesko, O. I. (2019). Formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstva [The formation of corporate culture in an enterprise]. *Proceedings of the XLVIII Scientific and Technical Conference of the VNTU divisions*. Vinnytsia, VNTU. Retrieved from <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2019/paper/view/7016> [in Ukrainian].
34. Nazarova, H. V., Havkalova, N. L., Markova, N. S. (2006). Formuvannia ta rozvytok liudskoho kapitalu korporatyvnykh pidpriemstv [The formation and development of human capital in corporate enterprises]. Kharkiv, KhNEU. 240 p. [in Ukrainian].
35. Helman, V.M., Makazan, Ye.V., Buriak, A.M. (2019). Rozvytok personalu yak zaporuka uspishnosti pidpriemstva [Employee development is the key to enterprise success]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*. 3 (43), pp. 112–115. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-3-43-18> [in Ukrainian].
36. Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., Tverdokhlib, Yu. V. (2020). Korporatywna kultura v systemi menedzhmentu personalu: znachennia, kharakter ta vzaiemozv'iazky [Corporate culture in the personnel management system: meaning, nature and relationships]. *Formation of market relations in Ukraine*, 11, pp. 79-87. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4475559> [in Ukrainian].
37. Chatman, J., O'Reilly, C. (2016). Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 38, pp. 99–224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>.
38. Graham, J. R., Grennan, J. A., Campbell, R. (2022). Corporate culture: The interview evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 34, no 3, pp. 22-41. DOI: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528>.
39. Varis, I., Kravchuk, O., Parashchuk, Ye. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-systemy [Digitalization of personnel management business processes: possibilities of HRM systems]. *Halyskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Bulletin*, pp. 90-102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090) [in Ukrainian].
40. Lopushniak, H. S., Kravchuk, O. I. (2021). Reinzhyrnyrn biznes-protsesiv upravlinnia personalom v tsyfrovii ekosystemi [Business process reengineering of personnel management in the digital ecosystem]. *Upravlinnia personalom v umovakh intelektualizatsii y transformatsii suspilstva: ideolohiia, tekhnolohii ta priorityety [Personnel management in the context of intellectualization and transformation of society: ideology, technologies and priorities]*. (pp. 106–125). Lviv, National University of Lviv Polytechnic [in Ukrainian].
41. Kolot, A., Herasymenko, O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*, 10 (1), pp. 33–54. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06).
42. Stan ta perspektyvy MSB v Ukraini. Rezultaty doslidzhennia [The status and outlook for SMEs in Ukraine. Research results]. (2023). *Ekonomichna Pravda*. Retrieved from: URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/> [in Ukrainian].
43. Ukrainians Actively Open Own Business in Poland. (2023). *Grawa media*. Retrieved from: <https://gwaramedia.com/en/ukrainians-actively-open-own-business-in-poland/>.
44. Dzieduszycka, A., Perlik, M. (2021). Cultural Differences Between Polish and Ukrainian Employees. *Journal of International Business Studies*, Vol. 52, no 4, pp. 1012-1032.
45. Polski kompanii maiut pryskoryty tsyfrovu transformatsiiu – dumka vitchyznianykh ekspertiv [Polish companies should speed up digital transformation – opinion of domestic experts]. (2023). *Ekonomichni novyny Polshchi – Economic news from Poland*. Retrieved from: <https://aquila24.pl/25300/> [in Ukrainian].
46. Dzieduszycka, A., Perlik, M. (2019). The Relationship Between Corporate Culture and Innovative Behavior in Polish and Ukrainian Companies. *Journal of Business Research*, Vol. 109, pp. 296-304.
47. Hofstede Insight. (2023). Retrieved from [https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/tool?countries=poland%2Cukraine\\*](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/tool?countries=poland%2Cukraine*).
48. Deloitte 2022 CxO Sustainability Report. (2022). *Deloitte*. Retrieved from <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/2022-deloitte-global-cxo-sustainability-report.pdf>.
49. Poszukują mimo kryzysu. Mobilność zawodowa Polaków w 2023 roku. (2023). *Pracuj.pl*. Retrieved from <https://media.pracuj.pl/240043-poszukuja-mimo-kryzysu-mobilnosc-zawodowa-polakow-w-2023-roku>.
50. Prohnozy dlia biznesu na 2023 rik [Business outlook for 2023]. (2023). *European Business Association*. Retrieved from <https://eba.com.ua/research/doslidzenya-ta-analytika/> [in Ukrainian].
51. Zagyraska, M. (2022). Kultura korporacyjna w dobie gospodarki cyfrowej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 476, pp. 249-262.
52. Bezpartochna, O., Trushkina, N., Chernukh, D. (2021). Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. (pp. 121-137). Riga, Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences.

53. Chebotarov, Ye. V., Chebotarov, V. A. (2021). Zmist profilu pidpriyemtsia ta obgruntuvannia metodyky komparatyvnoho analizu [The content of the entrepreneur's profile and the justification of the comparative analysis methodology]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (41), pp. 147-151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).147-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).147-151) [in Ukrainian].
54. Rynkevych, N. S. (2019). Intehralna metodyka otsinky rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriyemstv (za rezultatamy ekspertnoho opytuvannia) [Integrated methodology for assessing the development of organizational culture of enterprises (based on expert survey results)]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (37), pp. 115-120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120) [in Ukrainian].
55. Chernukh, D. (2022). Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (70), pp. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-93-104](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-93-104).
56. Rynkevych, N. S. (2019). Orhanizatsiina kultura pidpriyemstva: vyklyky, zahrozy ta tendentsii [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbas*, 3(57), pp. 123-136. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-123-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136) [in Ukrainian].
57. Chernukh, D., Trushkina, N. (2022). Tsyfrova kultura yak suchasnyi trend rozvytku lohistychnykh kompanii [Digital culture as a modern trend in the development of logistics companies]. *Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference* (pp. 97-105). (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022). Varna: International Science Group. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.37> [in Ukrainian].
58. Chernukh, D., Trushkina, N. (2022). Transformatsiini zminy korporatyvnoi kultury lohistychnykh kompanii v umovakh viiny [Transformational changes in the corporate culture of logistics companies in the conditions of war]. *Multidisciplinary academic notes. Science research and practice: Proceedings of the XXIV International Scientific and Practical Conference* (Madrid, Spain June 21 – 24, 2022) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 02.06.2023

**Формат цитування:**

Чернух Д. В. Корпоративна культура польських та українських підприємств в умовах цифровізації: порівняльний аналіз. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 151-160. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).151-160](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).151-160)

Chernukh, D. V. (2023). Corporate Culture in Polish and Ukrainian Enterprises in the Context of Digitalization: a Comparative Analysis. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 151-160. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).151-160](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).151-160)