

УДК 332

JEL classification:

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

РУДАЧЕНКО Ольга Олександрівна

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>
polkin87@ukr.net

ПРАСОЛ Валентина Михайлівна

доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0003-3041-9788>
prasol.vm.2017@gmail.com

БАЖАНОВ Павло Юрійович

аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, спеціальності підприємство та торгівля,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
<https://orcid.org/0009-0008-2692-3205>
Pavlo.Bazhanov@kname.edu.ua

Доведено, що у сучасних умовах високої конкуренції, швидких трансформацій ринкового середовища та зростаючих вимог до ефективності управління корпоративна культура виступає одним із ключових нематеріальних чинників успішного функціонування суб'єктів підприємництва. Вона формує ціннісні орієнтири, стиль управління, мотиваційний клімат і рівень згуртованості колективу, що безпосередньо впливає на стійкість і конкурентоспроможність організації. Водночас у вітчизняній практиці стратегічне управління корпоративною культурою залишається недостатньо розробленим, що суттєво обмежує її потенціал як ресурсу довгострокового розвитку бізнесу. У статті здійснено теоретичне узагальнення підходів до формування корпоративної культури як складової стратегічного розвитку підприємницьких структур. Проведено аналіз сучасних досліджень, які охоплюють широке коло питань: від розкриття сутності та типології корпоративної культури до її ролі у формуванні адаптивності, інноваційності й етичного середовища в організаціях. Виявлено, що ключовими напрямками є інтеграція корпоративної культури у стратегію підприємств, її вплив на управління персоналом та трансформація під впливом зовнішніх викликів і інновацій. Обґрунтовано системний підхід до формування корпоративної культури, що включає п'ять етапів: аналітико-діагностичний етап, концептуально-цільовий етап, стратегічно-планувальний етап, впроваджувальний етап, контрольно-коригувальний етап. Запропонована модель забезпечує адаптивність і системність процесу розвитку корпоративної культури, що є запорукою сталого стратегічного зростання. Обґрунтовано, що корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом, який визначає рівень адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Виділено необхідність подальших досліджень щодо розробки методики кількісної оцінки впливу корпоративної культури на результати діяльності, а також практичних моделей її трансформації в умовах цифровізації та глобалізаційних викликів.

***Ключові слова:** корпоративна культура, стратегічний розвиток, суб'єкти підприємництва, мотивація, адаптивність, конкурентоспроможність, управління персоналом.*

CORPORATE CULTURE IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ENTITIES

RUDACHENKO Olha, PRASOL Valentyna, BAZHANOV Pavlo

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

It is proven that in the current conditions of high competition, rapid transformations of the market environment, and growing requirements for management efficiency, corporate culture is one of the key intangible factors of the successful functioning of business entities. It shapes the values, management style, motivational climate and level of team cohesion, directly affecting organizations' sustainability and competitiveness. At the same time, in domestic practice, strategic management of corporate culture remains insufficiently developed, which significantly limits its potential as a resource for long-term business development. The article provides a theoretical generalization of approaches to forming corporate culture as a component of the strategic development of business structures. The author analyzes modern research covering a wide range of issues: from disclosing the essence and typology of corporate culture to its role in shaping adaptability, innovation and ethical environment in organizations. It is found that the key areas are the integration of corporate culture into the strategy of enterprises, its impact on human resources management and transformation under the influence of external challenges and innovations. A systematic approach to forming corporate culture, which includes five stages, is substantiated: Analytical and diagnostic stage, conceptual and target stage, strategic and planning stage, implementation stage, and control and correction stage. The proposed model ensures the adaptability and systematic nature of the process of corporate culture development, which is the key to sustainable strategic growth. It is substantiated that corporate culture is a vital strategic resource that determines the level of adaptability and competitiveness of enterprises. The need for further research on the development of methods for quantifying the impact of corporate culture on performance, as well as practical models of its transformation in the context of digitalization and globalization challenges, is highlighted.

Keywords: corporate culture, strategic development, entrepreneurial entities, motivation, adaptability, competitiveness, personnel management.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 13.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та зростаючих вимог до ефективності управління зростає значення нематеріальних факторів успіху суб'єктів підприємництва. Одним із таких факторів виступає корпоративна культура, яка формує ціннісні орієнтири, стиль управління, мотиваційний клімат та рівень згуртованості колективу. Проте, в українській підприємницькій практиці питання стратегічного підходу до розвитку корпоративної культури залишаються недостатньо опрацьованими, що знижує потенціал її впливу на довгострокову ефективність і стійкість бізнесу. Це зумовлює потребу в теоретичному узагальненні підходів до формування корпоративної культури як складової стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва та у розробці методичних підходів до оцінки її впливу на результативність діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження з теми корпоративної культури в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва охоплюють широкий спектр питань – від сутнісного наповнення поняття корпоративної культури до аналізу її ролі у формуванні стратегічних підходів до управління підприємствами. У працях [3, 10, 12] та інших дослідників акцент зроблено на розкритті корпоративної культури як чинника стратегічного розвитку, що впливає на адаптивність і конкурентоспроможність організації. Значна увага приділяється взаємозв'язку культури з системою управління персоналом [4, 9], її трансформації в умовах зовнішніх загроз [6, 13] та значенню етичного середовища для поведінки працівників [1-2, 5, 7-8, 11]. Водночас, недостатньо опрацьованими залишаються питання розробки чітких індикаторів ефективності корпоративної культури в стратегічному контексті, методів її інтеграції в довгострокові плани підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, а також механізмів трансформації культури під впливом інновацій і цифровізації. У цьому контексті доцільним є подальше дослідження практичних моделей впровадження корпоративної культури як інструмента стратегічного управління в умовах динамічного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні ролі корпоративної культури як стратегічного ресурсу розвитку суб'єктів підприємництва та аналізу підходів до оцінки її впливу на ефективність підприємницької діяльності в умовах сучасних економічних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Корпоративна культура (КК) є одним із ключових нематеріальних активів підприємства, який впливає на стиль управління, мотивацію працівників, внутрішню комунікацію та стратегічну стійкість організації. У класичному розумінні корпоративна культура трактується як сукупність загальноприйнятих норм, цінностей, переконань і моделей поведінки, що поділяються працівниками організації та визначають взаємодію всередині колективу.

Сучасні підходи розглядають корпоративну культуру не лише як внутрішню характеристику організації, а як динамічну систему, що формується під впливом зовнішнього середовища, інтегрується в стратегічне управління та може бути джерелом конкурентних переваг. У цьому контексті корпоративна культура виступає не лише відображенням цінностей, а й інструментом впливу на поведінку персоналу, клієнтський сервіс, інноваційність і адаптивність бізнесу.

Основні складові корпоративної культури наведені на рисунку 1.

Таким чином, корпоративна культура не лише визначає атмосферу всередині організації, а й виступає важливою основою для стратегічного розвитку, оскільки впливає на залученість персоналу, інноваційність, імідж компанії та її здатність адаптуватися до змін. Також корпоративна культура є динамічною системою, яка потребує свідомого формування, постійного підтримання та цілеспрямованого розвитку. Для ефективного впровадження і функціонування корпоративної культури необхідно керуватися низкою базових принципів (рис. 2).

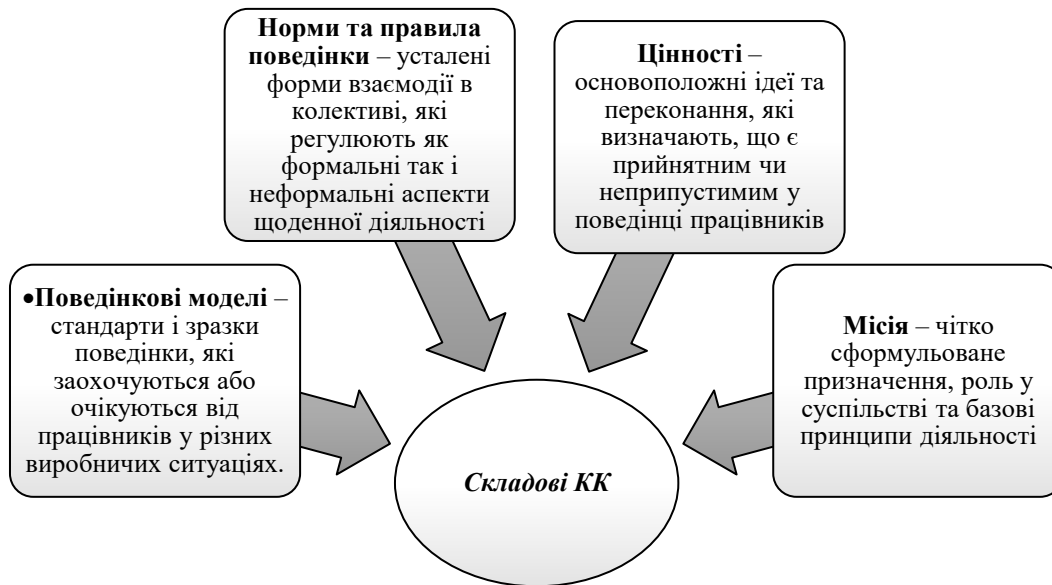


Рис. 1. Складові корпоративної культури

Цілісність і узгодженість	• Корпоративна культура має бути логічно інтегрована зі стратегією розвитку підприємства, його місією, цінностями та цілями. Всі елементи культури — від норм поведінки до корпоративних традицій — повинні підтримувати основні напрями діяльності компанії, створюючи єдине цілісне поле для управлінських рішень і повсякденної діяльності.
Відкритість і адаптивність	• Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, тому корпоративна культура повинна бути відкритою до інновацій і здатною гнучко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. Це передбачає готовність підприємства переглядати усталені норми, підтримувати розвиток нових ідей і швидко впроваджувати необхідні зміни.
Активна участь керівництва	• Лідерство відіграє ключову роль у формуванні і розвитку корпоративної культури. Топ-менеджмент повинен бути не лише носієм цінностей, а й активним промоутером культурних змін, створюючи умови для залучення персоналу, підтримуючи ініціативи і заохочуючи позитивні поведінкові моделі.
Залучення співробітників	• Ефективна корпоративна культура формується через активне залучення всіх працівників, що сприяє відчуттю спільної відповідальності і приналежності до організації. Рівень участі персоналу в процесах формування культури прямо впливає на її прийняття і сталість.
Безперервність і системність	• Корпоративна культура розвивається постійно, тому її формування і підтримка повинні здійснюватися системно, а не епізодично. Важливо впроваджувати регулярний моніторинг, оцінку та корекцію культурних процесів, щоб забезпечити їх відповідність стратегічним потребам компанії
Врахування національних та регіональних особливостей	• Корпоративна культура не існує в ізоляції від зовнішнього соціокультурного середовища. При її формуванні слід враховувати традиції, менталітет і специфіку регіону, в якому функціонує підприємство, що підвищує ефективність комунікації і взаєморозуміння серед працівників.
Підтримка інноваційності та навчання	• Підприємства, які прагнуть зберегти конкурентні переваги, повинні стимулювати культуру навчання, відкритість до нових знань і технологій. Це сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників і впровадженню інновацій у всі сфери діяльності.

Рис. 2. Принципи формування корпоративної культури

Дотримання цих принципів дозволяє створити міцну корпоративну культуру, яка виступає ефективним інструментом стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва, сприяючи їхній адаптивності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Водночас для практичного застосування цих принципів важливо проаналізувати методичні підходи до визначення корпоративної культури, що дасть змогу більш чітко і системно її оцінювати та впроваджувати.

Порівнявши два підходи, що наведені таблиці 1 можна зробити висновки, що корпоративна культура є фундаментальним фактором, який визначає довгострокову стійкість і конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності. Вона формує унікальний внутрішній клімат, який впливає на поведінку співробітників, рівень їх мотивації, ефективність комунікацій та готовність до змін. У контексті стратегічного розвитку корпоративна культура виступає як ключовий ресурс, що сприяє досягненню цілей організації та реалізації її місії. По-перше, сформована та цілеспрямовано розвинена корпоративна культура забезпечує єдність цінностей і орієнтирів, що полегшує координацію дій і прийняття управлінських рішень. Це створює стабільну основу для формування ефективних стратегій і підвищує швидкість їх впровадження. По-друге, корпоративна культура стимулює інноваційність і творчий підхід працівників, що особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища. Підприємства з високим рівнем корпоративної культури легше адаптуються до змін, вчасно реагують на виклики і використовують нові можливості. По-третє, вона

позитивно впливає на залученість і лояльність персоналу, що знижує плинність кадрів і пов'язані з цим витрати. Висока залученість працівників сприяє підвищенню продуктивності та якості виконання завдань, що безпосередньо впливає на фінансові результати компанії. Корпоративна культура формує імідж підприємства як привабливого роботодавця та партнера, що підвищує його репутацію на ринку і створює сприятливі умови для залучення інвестицій і розвитку бізнесу.

Таблиця 1

Порівняння класичних і сучасних підходів до визначення корпоративної культури

Критерій	Класичний підхід	Сучасний підхід
Сутність	Набір традицій, норм і цінностей, що поділяються членами організації	Динамічна система управління поведінкою, орієнтована на стратегічні цілі та зовнішні виклики
Роль	Підтримує внутрішню згуртованість і стабільність	Сприяє адаптації, інноваціям, гнучкості та створенню конкурентних переваг
Фокус	Внутрішнє середовище підприємства	Взаємозв'язок внутрішнього середовища з ринковими умовами, клієнтами та зацікавленими сторонами
Інструменти формування	Соціалізація нових працівників, традиції, неформальні правила	Стратегії розвитку, брендинг, лідерство, управління змінами, KPI у сфері поведінки
Оцінка ефективності	Часто відсутня або суб'єктивна	Використання індикаторів ефективності: плинність кадрів, залученість, продуктивність, корпоративні індекси
Зв'язок із стратегічним управлінням	Незначний або опосередкований	Безпосередня інтеграція в стратегію підприємства, як інструмент досягнення цілей

Отже, інтеграція корпоративної культури у систему стратегічного управління є необхідною умовою успішного розвитку суб'єктів підприємництва в сучасних економічних умовах. Проте, ефективне втілення цієї інтеграції потребує чіткої послідовності дій [14-15]. Саме тому доцільним є розгляд ключових етапів формування корпоративної культури, які забезпечують її узгодженість зі стратегічними орієнтирами підприємства та сприяють досягненню довгострокових цілей розвитку (рис. 3).

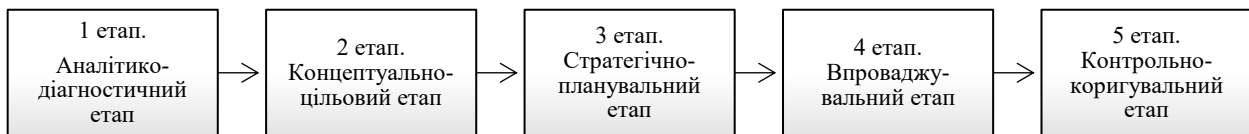


Рис. 3. Етапи формування корпоративної культури

На першому етапі відбувається визначення поточного стану корпоративної культури на підприємстві; оцінка відповідності існуючих цінностей, норм та поведінкових моделей стратегічним цілям; аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів, що впливають на культуру.

На другому етапі відбувається формулювання місії, бачення, ключових цінностей та принципів організації; визначення бажаної моделі корпоративної культури, яка відповідає стратегічним пріоритетам; залучення лідерів і персоналу до формування спільного культурного бачення.

На третьому етапі відбувається розробка програми або дорожньої карти впровадження змін у культуру; інтеграція нової культури у політики управління персоналом, мотивації, внутрішньої комунікації; визначення ключових інструментів реалізації стратегії (навчання, лідерство, зворотний зв'язок тощо).

На другому етапі відбувається реалізація заходів з формування нової культури: тренінги, комунікаційні кампанії, нові управлінські практики; рольова поведінка керівників як носіїв нових цінностей; адаптація систем винагород і стимулювання до нових культурних орієнтирів.

На заключному п'ятому етапі відбувається оцінка ефективності впроваджених змін за допомогою якісних та кількісних індикаторів; збір зворотного зв'язку від працівників та керівництва; коригування стратегії культурного розвитку з урахуванням результатів моніторингу та змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, запропоновані етапи забезпечують системний та адаптивний підхід до формування корпоративної культури як важливої складової стратегічного розвитку підприємницьких структур.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура є невід'ємною складовою стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва, яка безпосередньо впливає на їх рівень адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах динамічного економічного середовища. Системний підхід до формування корпоративної культури передбачає проходження чітко визначених етапів — від діагностики поточного стану до оцінки результатів і коригування впроваджених змін.

З'ясовано, що ключовими факторами ефективної корпоративної культури є її відповідність стратегічним цілям суб'єктів підприємництва, узгодженість із зовнішніми викликами та активне залучення персоналу. Досліджені методичні підходи та запропоновані структурні етапи формування корпоративної культури дозволяють створити цілісну систему цінностей, норм і моделей поведінки, яка сприяє сталому розвитку організації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці кількісних інструментів для оцінки впливу корпоративної культури на ключові показники діяльності суб'єктів підприємництва.

Література

1. Abu Arrah T. R. Y., Caglar D., Bayram P. The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior. *Problems and Perspectives in Management*. 2018, Dec. 16(4). P. 299–313. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.25)
2. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. 9(1). P. 249–260.
3. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 6(141). С. 84–95. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.8>
4. Холодницька А. В., Молибога К. С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 106–112. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-106-112](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112)
5. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
6. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>
7. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
8. Бугаєвська Ю. Сутність поняття «корпоративна культура». *InterConf*. 2021. № 92. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/17466>
9. 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.
10. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 92–99.
11. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 84–90.
12. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>
13. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 157–164.
14. Рудаченко О. О., Коненко В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
15. Димченко О. В., Рудаченко О. О., Прасол В. М. Соціально орієнтований бізнес у контексті соціально-економічного розвитку регіонів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9854>

References

1. Abu Arrah, T. R. Y., Caglar, D., Bayram, P. (2018). The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 299–313. Available at: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.25)
2. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249–260.
3. Arefieva, O. V., Arefiev, S. O., Verpeka, A. O. (2019). Stratehichne upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstv pry rozvytku ta adaptatsii do zmin [Strategic management of organizational culture of enterprises in development and adaptation to changes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dystainu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 6(141), 84–95. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.8>
4. Kholodnytska, A. V., Molyboha, K. S. (2019). Korporatyvna kultura ta korporatyvne upravlinnia: aspekty vzaiemodii [Corporate culture and corporate governance: interaction aspects]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, 3, 106–112. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-106-112](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112)
5. Zamkovyi, O. I. (2022). Korporatyvna kultura yak faktor formuvannia uspishnosti ukrainskoho dilovoho otocennia na shliakhu do yevropeiskykh standartiv [Corporate culture as a factor in shaping the success of the Ukrainian business environment towards European standards]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>

6. Lenda, V. M., Ohanesian, H. S., Skibska, K. O. (2024). Transformatsiia korporatyvnoi kultury pid chas viiny [Transformation of corporate culture during the war]. *Biznes Inform*, 5, 297–303. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>
7. Stambulska, Kh., Peredalo, Kh. (2022). Korporatyvna kultura: sutnist, typy ta rol u rozvytku orhanizatsii [Corporate culture: essence, types and role in organizational development]. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
8. Buhaievska, Yu. (2021). Sutnist poniattia "korporatyvna kultura" [The essence of the concept "corporate culture"]. *InterConf*, 92. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/17466>
9. Oliinyk, T. I., Kryvytska, N. V. (2018). Suchasna rol korporatyvnoi kultury v upravlinni liudskymy resursamy v orhanizatsii [Modern role of corporate culture in human resource management in an organization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 22, 66–69.
10. Kopytko, M. I., Mykhalitska, N. Ia., Veresklya, M. R. (2021). Korporatyvna kultura yak stratehichniy napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management under modern challenges]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Seriya: Ekonomika*, 2, 92–99.
11. Tiesheva, L., Unhurian, K. (2022). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury v suchasniy kompanii [Peculiarities of forming corporate culture in a modern company]. *Molodyi vchenyi*, 10, 84–90.
12. Stambulska, Kh. B., Peredalo, Kh. S. (2021). Pro vplyv korporatyvnoi kultury na upravlinnski protsesy [On the impact of corporate culture on managerial processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>
13. Vedernikov, M., Bazaliiska, N., Volianska-Savchuk, L., Vozniuk, R., Klimas, V. (2024). Formuvannia ta rozvytok korporatyvnoi kultury v suchasnomu biznes-seredovyschi pidpriemstva [Formation and development of corporate culture in the modern business environment of an enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 157–164.
14. Rudachenko, O. O., Konenko, V. V. (2024). Sotsialne pidpriemnytstvo yak osnova staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Social entrepreneurship as a basis for sustainable development of territorial communities]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
15. Dymchenko, O. V., Rudachenko, O. O., Prasol, V. M. (2024). Sotsialno oriientovanyi biznes u konteksti sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Socially oriented business in the context of socio-economic development of regions]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9854>