

УДК 658.3:005.73 (477)

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-36

**Табацкова Г. В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID:** 0000-0002-7306-4270

**e-mail:** KovalenkoAV@mnau.edu.ua

**Поточилова І. С.**, асистент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID:** 0000-0001-7785-4053

**e-mail:** potochilova@gmail.com

**Мартинюк В. П.**, аспірант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID:** 0009-0000-6765-5253

**e-mail:** vmartiniuk@ukr.net

**Циганкова Є. О.**, здобувач вищої освіти факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID:** 0009-0005-8800-9062

**e-mail:** evgeniatsyankova30@gmail.com

### **Трансформація корпоративної культури українських підприємств в умовах воєнного стану**

**Анотація.** У статті досліджено процеси трансформації корпоративної культури українських підприємств в умовах воєнного стану. Показано, що корпоративна культура перетворюється з інструменту формування організаційної ідентичності на стратегічний чинник забезпечення стійкості бізнесу, згуртованості персоналу та ефективного управління змінами. Розкрито вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на трансформацію цінностей, норм і поведінкових моделей у корпоративному середовищі. Зазначено, що ключовими детермінантами цих змін виступають безпекові, соціально-психологічні та економічні умови, які формують нову парадигму управління персоналом. Проаналізовано напрями гуманізації управління, розвитку корпоративного волонтерства, цифровізації внутрішніх комунікацій та посилення емпатичного лідерства. Визначено, що в сучасних умовах зростає роль цінностей довіри, взаємопідтримки, соціальної відповідальності та патріотизму як основи корпоративної стійкості. Окреслено основні тенденції, серед яких – переосмислення ролі лідерства, формування культури гнучкості й адаптивності, а також розвиток цифрових платформ взаємодії. Доведено, що інноваційні практики корпоративної культури сприяють підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня стресу та покращенню морального клімату в колективах. Зроблено висновок, що ефективна корпоративна культура є стратегічним ресурсом забезпечення життєздатності підприємства у кризових умовах. Запропоновано напрями подальших досліджень, пов'язаних із розробленням методики оцінювання рівня корпоративної культури та виявленням інструментів її зміцнення в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** корпоративна культура; трансформація; підприємство; воєнний стан; гуманізація управління; стійкість; цифровізація.

**Tabatskova Hanna**, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

**Potochylova Iryna**, Assistant Department of Enterprise Economics, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

**Martyniuk Vladyslav**, postgraduate student, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

**Tsyhankova Yevheniia**, Applicant of Higher Education, Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

---

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 23.10.2025

Received: 23 October 2025

## **Transformation of the corporate culture of ukrainian enterprises under martial law**

**Abstract. Introduction.** The period of martial law in Ukraine has profoundly transformed how domestic enterprises function, reshaping their approaches to personnel management, organizational values, and development strategies. In this context, corporate culture emerges as a strategic tool that ensures business resilience, trust, and employee cohesion. Corporate culture evolves from a formal system of norms into an adaptive, human-centered mechanism that can maintain stability and motivation in crisis contexts.

**Purpose.** This article aims to analyze the transformation of corporate culture within Ukrainian enterprises during martial law, identifying the primary directions of its development as a factor of adaptation, resilience, and organizational effectiveness.

**Results.** The study reveals that the transformation of corporate culture is determined by the interaction of internal and external factors, including leadership style, organizational structure, value systems, digitalization, and socio-political challenges. The war has accelerated the shift toward humanizing management, embracing empathy-based leadership, encouraging corporate volunteering, and adopting digital communication tools. Companies are increasingly focusing on supporting employees, promoting openness, and fostering social responsibility. Five dominant trends emerged from the research: the strengthening of humanitarian and ethical values, the transition to partner-oriented leadership, the integration of digital platforms for internal communication, the expansion of corporate volunteering and civic engagement, and the formation of flexibility and adaptability as key cultural norms. These changes enhance employee loyalty, psychological well-being, and organizational stability overall.

**Conclusions.** Amidst wartime conditions, Ukrainian corporate culture is evolving towards a model rooted in trust, empathy, digital interaction, and social responsibility. This model serves as a vital source of resilience and competitiveness, ensuring organizational survival and post-war recovery. Further research should focus on developing tools for assessing cultural maturity and strengthening the digital and social components of corporate culture within crisis management frameworks.

**Keywords:** corporate culture, transformation, enterprise, martial law, humanization of management, sustainability, digitalization.

**JEL Classification:** M14, M12, O15, L21.

**Постановка проблеми.** Воєнний стан в Україні зумовив масштабні зміни у функціонуванні підприємств, трансформувавши підходи до управління персоналом, організаційних цінностей і стратегій розвитку. У таких умовах корпоративна культура стає не лише інструментом підтримки мотивації працівників, а й ключовим чинником стійкості бізнесу, формування довіри, лояльності та згуртованості колективу. Проте вітчизняні компанії часто зіштовхуються з проблемою адаптації корпоративних практик до реалій воєнної економіки – необхідності дистанційної роботи, психологічного навантаження персоналу, ризиків безпеки, втрати кадрового потенціалу та переорієнтації цілей бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичну основу сучасного розуміння корпоративної культури заклали праці провідних зарубіжних науковців – М. Армстронга, К. Голда, Ф. Котлера, Г. Хофстеде, А. Файоля, Е. Шейна, Дж. Грем, К. Харві та інших. Зокрема, Е. Шейн визначає корпоративну культуру як систему спільних цінностей, норм і переконань, що формують поведінку працівників. У роботах Дж. Коттера [2], Ч. Хенді та Д. Хескета підкреслюється її вплив на ефективність управління змінами та конкурентоспроможність компаній. Дж. Грем, К. Харві [1] стверджують, що культура корпоративного середовища відіграє визначальну роль у реалізації стратегії бізнесу, а її активне вимірювання і спрямоване управління дають змогу посилити довгострокову цінність організації як для акціонерів, так і для співробітників.

Серед сучасних українських дослідників варто відзначити праці Зелінська А., Лавриненко С., Тарасович Л. [13], Копитко М., Михаліцька Н.,

Верескля М. [9], Замковий О. [5], Храпкіна В. [13], Сікорська Л., Лесько О. [11], які розглядають культуру організації в контексті соціальної відповідальності бізнесу, цифрової трансформації та кризового менеджменту. Водночас у науковому дискурсі недостатньо розкрито специфіку формування корпоративної культури у надзвичайних, кризових умовах – зокрема, під час воєнного стану, коли підприємства вимушено переходять у нові моделі комунікацій, адаптують систему цінностей та управлінські підходи до вимог виживання та стабільності.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є аналіз трансформацій корпоративної культури українських підприємств в умовах воєнного стану та визначення основних напрямів її розвитку як чинника адаптації, стійкості та ефективності бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура, за визначенням Сікорська Л. В. та Лесько О. Й., є складною та багатовимірною категорією, що відіграє ключову роль у функціонуванні та розвитку підприємства. Вона охоплює сукупність спільних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки, які разом створюють унікальну соціальну та психологічну атмосферу всередині організації [11]. До того ж корпоративна культура є динамічною системою, що постійно еволюціонує під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, формуючись під дією різноманітних обставин і стимулів. При цьому корпоративна культура, виступаючи потужним стратегічним інструментом, уніфікує підрозділи та персонал навколо спільних цілей, мобілізує ініціативу, формує

відданість організації та оптимізує процеси комплексного поєднання внутрішніх та зовнішніх комунікації й поведінки [9, с. 96-97]. факторів (табл. 1).

Нині трансформація корпоративної культури українських підприємств відбувається під впливом

Таблиця 1 Основні фактори трансформації корпоративної культури підприємств

Фактори	Опис / прояв у підприємствах	Приклади українських підприємств
<i>Внутрішні</i>		
Лідерство та стиль управління	Емпатичне, партнерське, сервісне лідерство формує довіру та відкриту комунікацію	SoftServe, Київстар – впровадження партнерського стилю управління та підтримки команди
Організаційна структура та процеси	Децентралізація, кросфункціональні команди, гнучкі процеси сприяють адаптації культури	ДТЕК, Нова пошта – кросфункціональні команди для оперативного реагування на зміни
Система цінностей та місія	Чітко визначені корпоративні цінності та соціальна місія підвищують згуртованість	Rozetka – впровадження цінностей підтримки працівників та клієнтів під час воєнного стану
Мотивація та винагорода	Визнання досягнень, бонуси, розвиток персоналу стимулюють активну участь у трансформації	ПриватБанк – програми внутрішнього розвитку та гнучка система винагород
Кадровий склад та компетенції	Професійний рівень, готовність до навчання, відкритість до інновацій визначають швидкість змін	EPAM, Luxoft – навчальні програми та перекваліфікація співробітників для роботи в нових умовах
<i>Зовнішні</i>		
Економічні умови	Кризові ситуації, інфляція, зміни попиту стимулюють адаптацію корпоративної культури	Бізнес у сфері логістики та ритейлу – оптимізація процесів і нові стандарти взаємодії
Політична та правова ситуація	Воєнний стан, регуляторні зміни впливають на стратегічні пріоритети та цінності	ДТЕК, Київстар – адаптація внутрішніх правил та політик безпеки
Соціальні та культурні тенденції	Зміни цінностей суспільства та демографії формують запит на гуманізацію та соціальну відповідальність	Нова пошта, Rozetka – програми волонтерства та соціальної підтримки
Технологічні зміни та цифровізація	Дистанційна робота, цифрові платформи змінюють комунікації та корпоративні практики	SoftServe, EPAM – впровадження корпоративних порталів і онлайн-заходів
Конкурентне середовище та глобалізація	Підвищення конкуренції стимулює інноваційні та прогресивні корпоративні практики	ІТ-сектор та енергетика – адаптація корпоративної культури для підвищення ефективності

Джерело: сформовано на основі [3, 5, 10, 12, 13]

Внутрішні чинники, такі як стиль управління, організаційна структура та система цінностей, формують основу згуртованості та мотивації працівників. Зовнішні фактори – економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни – стимулюють адаптацію культури до нових умов, забезпечуючи гнучкість і стійкість організацій [9, 11]. У цілому взаємодія цих чинників визначає здатність підприємств ефективно реагувати на виклики та розвиватися навіть у кризових умовах.

Воєнний стан в Україні став каталізатором глибоких трансформацій у системі управління підприємствами, особливо в площині корпоративної культури. Якщо раніше вона формувалася переважно під впливом ринкових чинників, цифровізації та глобальних управлінських трендів, то з 2022 року ключовими детермінантами її змін стали фактори безпеки, соціальної згуртованості, психологічної стійкості та суспільної відповідальності бізнесу.

Таким чином, суттєві перетворення корпоративна культура підприємств проявляється у зміщенні акцентів із досягнення економічної вигоди на

забезпечення соціальної стабільності, безпеки працівників і гнучкості організаційних процесів. Зросло значення таких цінностей, як взаємопідтримка, патріотизм, взаємна довіра, командна солідарність і соціальна відповідальність [4, 6]. Однією з ключових тенденцій стала гуманізація управління: лідери компаній приділяють більше уваги емоційному стану колективів, психологічній підтримці, адаптації персоналу до умов невизначеності. Комунікації набули більш відкритого, горизонтального характеру – працівники очікують прозорості рішень, справедливості та спільного прийняття відповідальності.

Водночас спостерігається посилення цифрової компоненти корпоративної культури: широке впровадження онлайн-інструментів, дистанційної співпраці, віртуальних корпоративних заходів і нових форматів внутрішнього брендингу. Це сприяє не лише підтримці взаємозв'язків у колективі, а й створенню нових моделей корпоративної ідентичності, що базується на цінностях взаємоповаги та спільної мети [7].

Успішні компанії демонструють приклади створення корпоративних програм волонтерства, участі в гуманітарних і відновлювальних ініціативах, що зміцнює моральну стійкість колективу й формує позитивний імідж бренду. Таким чином, корпоративна культура виступає стратегічним інструментом підтримки внутрішньої мотивації, управління змінами та забезпечення конкурентоспроможності навіть у кризових умовах.

За останні чотири роки корпоративна культура українських підприємств зазнала значної трансформації (табл. 2), відзначаючись орієнтацією на цінності гуманності, соціальної відповідальності та цифрової взаємодії. Найдинамічніше розвиваються напрями гуманізації, корпоративного волонтерства та цифрових комунікацій, що забезпечують згуртованість

колективу та підтримку морального клімату в умовах невизначеності. Посилюється роль лідерства, заснованого на емпатії та партнерстві, що сприяє формуванню довіри і відкритого діалогу всередині організацій [13].

Цифровізація внутрішніх процесів дозволяє ефективно координувати діяльність команд на дистанційній основі та підтримує безперервність комунікацій. Гнучкість і адаптивність стали ключовими нормами корпоративної культури, що забезпечують здатність підприємств швидко реагувати на зміни ринкових і кризових умов. Загалом трансформація культури визначає рівень стійкості організацій та їхню здатність до інноваційного розвитку навіть у складних обставинах.

Таблиця 2 Ключові напрями трансформації корпоративної культури українських підприємств

Напрями	Зміст змін	Основні прояви / приклади	Очікувані результати	Оцінка тенденцій
Гуманізація та ціннісна переорієнтація	Посилення гуманістичної складової корпоративної культури; зміщення акценту з формальних процедур на людяність, підтримку, довіру	Соціальні програми: психологічна допомога, волонтерство, підтримка ВПО, гнучкий графік роботи (Ernst & Young Ukraine, 2023)	Підвищення лояльності персоналу, зростання мотивації, формування культури взаємопідтримки	Висока динаміка. Гуманізація стала ключовим трендом, який формує основу стійкості корпоративного середовища у воєнних умовах
Переосмислення ролі лідерства	Перехід від директивного до партнерського, емпатичного, сервісного стилю управління	Керівники як комунікатори і фасилітатори змін; культура відкритого діалогу (KPMG Ukraine, 2024)	Зміцнення довіри, згуртованість, зниження стресу та конфліктності	Стабільно висока динаміка. Емпатичне лідерство стає новим стандартом менеджменту, особливо у великих компаніях
Цифровізація внутрішніх комунікацій	Перехід до цифрового корпоративного середовища, що забезпечує безперервність роботи й комунікацій	Використання Slack, MS Teams, Google Workspace, корпоративні портали; онлайн-заходи	Прозорість комунікацій, підвищення ефективності дистанційної взаємодії	Висока динаміка. Цифрова культура стає постійним елементом, але потребує підтримки "людяного" балансу
Корпоративне волонтерство та соціальна відповідальність	Активна участь бізнесу у соціальних, гуманітарних і оборонних ініціативах	Приклади: «Нова пошта», «Rozetka», «SoftServe», «ДТЕК»; корпоративні фонди допомоги ЗСУ	Підвищення іміджу, згуртованість, розвиток культури служіння суспільству	Дуже висока динаміка. Волонтерство стало частиною корпоративної ідентичності українського бізнесу
Гнучкість і адаптивність як культурна норма	Формування культури швидкого реагування, експериментування, командної взаємодії в умовах невизначеності	Кросфункціональні команди, гнучке планування, децентралізація управління	Зростання інноваційності та організаційної стійкості	Висока динаміка. Гнучкість розглядається як стратегічна компетенція підприємства у кризових і післявоєнних умовах

Джерело: сформовано на основі [1, 5, 6, 8-10]

Успішні компанії демонструють приклади створення корпоративних програм волонтерства, участі в гуманітарних і відновлювальних ініціативах, що зміцнює моральну стійкість колективу й формує позитивний імідж бренду. Таким чином, корпоративна культура виступає стратегічним інструментом підтримки внутрішньої мотивації, управління змінами та забезпечення конкурентоспроможності навіть у кризових умовах.

За останні чотири роки корпоративна культура українських підприємств зазнала значної трансформації (табл. 2), відзначаючись орієнтацією на цінності гуманності, соціальної відповідальності та цифрової взаємодії. Найдинамічніше розвиваються напрями гуманізації, корпоративного волонтерства та цифрових комунікацій, що забезпечують згуртованість колективу та підтримку морального клімату в умовах невизначеності. Посилюється роль лідерства, заснованого на емпатії та партнерстві, що сприяє формуванню довіри і відкритого діалогу всередині організацій [13].

Цифровізація внутрішніх процесів дозволяє ефективно координувати діяльність команд на дистанційній основі та підтримує безперервність комунікацій. Гнучкість і адаптивність стали ключовими нормами корпоративної культури, що забезпечують

здатність підприємств швидко реагувати на зміни ринкових і кризових умов. Загалом трансформація культури визначає рівень стійкості організацій та їхню здатність до інноваційного розвитку навіть у складних обставинах.

Попри позитивні зміни, процес трансформації супроводжується низкою проблем [6, 10]: емоційне виснаження персоналу та потреба у системній психологічній підтримці; втрата корпоративної ідентичності через довготривалу дистанційну роботу; дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію; неоднорідність культурних змін між великими корпораціями та малими бізнесами. Ці фактори вимагають від менеджменту розроблення комплексних програм управління корпоративною культурою, зокрема використання інноваційних практик формування культури з урахуванням кризових ризиків.

Інноваційні практики формування культури підтримки, довіри та взаємодопомоги (рис. 1) є стратегічно важливим елементом корпоративної культури, що не лише зміцнює внутрішню згуртованість та психологічний клімат, а й забезпечує організаційну стійкість і конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах.



Рисунок 1 - Інноваційні практики формування корпоративної культури: підтримка, довіра та взаємодопомога

Джерело: сформовано авторами на основі [4, 6, 8]

В цілому інноваційні практики формування культури підтримки та довіри поєднують технологічні інструменти (цифрові платформи, гейміфікацію) з соціально-ціннісними ініціативами (менторство, психологічна підтримка, волонтерство). Їхнє впровадження сприяє підвищенню морального клімату, згуртованості команд і здатності підприємства адаптуватися до змін у кризових умовах, що особливо актуально для українських компаній під час воєнного стану.

Враховуючи вищевказане, на нашу думку, основними напрямками розвитку корпоративної культури як чинника адаптації, стійкості та ефективності українського бізнесу є [5, 8, 10, 13]:

- інновації у корпоративних цінностях і практиках, що відповідають сучасним викликам бізнес-середовища, зокрема впровадження цифрових технологій, орієнтація на сталий розвиток і соціальну відповідальність підприємств, що формує довгострокову перспективу розвитку та допомагає погоджувати інтереси бізнесу з інтересами колективу компанії і суспільства;

- залучення учасників корпоративної спільноти до прийняття рішень і делегування їм більшої відповідальності, що підвищує мотивацію, колективний дух і сприяє розвитку організаційного стилю та лідерства;

- розробка і впровадження систем мотивації, які враховують різноманітні потреби персоналу, із посиленням моральних і соціальних методів мотивації;

- створення комфортних і безпечних умов праці, що забезпечують можливості для самореалізації і професійного зростання працівників;

- формування відкритої корпоративної культури з високим рівнем комунікації, розвиток командної роботи й активної взаємодії між її членами;

- впровадження корпоративної символіки, ритуалів, традицій та соціальних ініціатив, які укріплюють корпоративну ідентичність і посилюють внутрішню єдність колективу;

- розвиток лідерства, яке здатне ефективно управляти змінами та критичними ситуаціями, забезпечуючи адаптивність і стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх викликів;

- постійне вдосконалення корпоративної культури через вимірювання її впливу на ефективність діяльності, продуктивність праці та прибутковість підприємства.

Ці напрями формують комплексний підхід до розвитку корпоративної культури, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стабільності бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки. У сучасних умовах воєнного стану корпоративна культура трансформується від традиційно формалізованої системи норм до гнучкої, ціннісно-гуманістичної, цифрово орієнтованої та соціально відповідальної моделі, здатної забезпечити стабільність і згуртованість колективу. Найдинамічніше розвиваються напрями гуманізації, волонтерства та цифрової комунікації, що виступають основою нової системи організаційних цінностей і визначають рівень корпоративної стійкості. Стратегічне значення такої моделі корпоративної культури полягає у створенні середовища довіри, підтримки й адаптивності, що підвищує життєздатність підприємства у кризових ситуаціях.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання рівня корпоративної культури в умовах кризового менеджменту, визначення ефективних інструментів цифрової комунікації та впливу соціальної відповідальності бізнесу на зміцнення організаційної стійкості.

#### Література:

1. Graham J. R., Grennan J., Harvey C. R., Rajgopal S. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? *SSRN*. 2022. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4181891](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891).
2. Kotter J. P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*: Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 224 p.
3. Баловсяк Н. Справжність та турбота: як змінювалась корпоративна культура IT-компаній за війни. *SPEKA.ua*. 2022. URL: <https://speka.ua/business/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv>.
4. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. 2024. №61. *Економіка та суспільство*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
5. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>.
6. Заріпова А. Корпоративна культура воєнного часу: 5 викликів – 5 рішень. *Delo.ua*. 2024. URL: <https://delo.ua/business/korporativna-kultura-vojenno-go-casu-5-viklikiv-5-risen-434610/>.
7. Зелінська А., Лавриненко С., Тарасович Л. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 184-190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.184-190>.
8. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні : колективна монографія. Львів : Ліга-Прес, 2017. 368 с.
9. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2(62). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.

10. Плессі Стеф Дю Корпоративна культура через призму війни. *Budni.ua – проект від robota.ua*. 2022. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni>.
11. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. *Вісник Вінницького Національного технічного університету*. 2019. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
12. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Хаєт Л. Г., Ковалевський С. В. Корпоративна культура : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 403 с.
13. Храпкіна В.В., Храпкін О.М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2024. Вип. 55. С. 68-75. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-68-75>.

### References:

1. Graham, J.R., Grennan, J., Harvey, C.R., Rajgopal, S. (2022, August 4). What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? *SSRN*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4181891](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891).
2. Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
3. Balovsiak, N. (2022, August 23). Authenticity and Care: How the Corporate Culture of IT Companies Changed During the War. *SPEKA.ua*. <https://speka.ua/business/spravznist-ta-turbota-yak-zminyvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv>.
4. Hlyva, S., & Peredal, K. (2024). Corporate culture: significance, functions and values. *Economy and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
5. Zamkovyi, O. I. (2022). Corporate culture as a factor for forming the success of the ukrainian business environment on the way to european standards. *Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>.
6. Zaripova, A. (2024, July 26). Corporate Culture in Wartime: 5 Challenges – 5 Solutions. *Delo.ua*. <https://delo.ua/business/korporativna-kultura-vojenного-casu-5-viklikiv-5-risen-434610/>.
7. Zelinska, A., Lavrynenko, S., & Tarasovych, L. (2025). The significance of value orientations of corporate culture in shaping hr strategies. *Economic scope*, 199, 184-190. <https://doi.org/10.30838/EP.199.184-190>.
8. Копытко, М. І. (2017). *Vzaimozv'язok protsesiv formuvannia korporativnoї kultury pidpriemstv ta rivnia loialnosti pratsivnykiv z pozytsii zabezpechennia ekonomichnoї bezpeky*. Liha-Pres.
9. Копытко, М. І., Мыкхалітська, Н. Я., & Верескля, М. Р. (2021). Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the conditions of modern challenges. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*, 2(62), 92-99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
10. Plessi, S. D. (2022). Korporativna kultura cherez pryzmu viiny. *Robota.ua*. <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni>.
11. Sikorska, L. V., & Lesko, A. J. (2019). Formuvannia korporativnoї kultury pidpriemstva [Formation of corporate culture of the enterprise]. *Visnyk Vinnytskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
12. Khaet, H. L., Yeskov, O. L., Khaet, L. H., & Kovalevskiy, S. V. (2003). *Korporativna kultura*. TsNL.
13. Khrapkina, V. V., & Khrapkin, O. M. (2024). The role of the leader in the formation of corporate culture of the enterprise. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii «Ekononika i upravlinnia»*, 55, 68-75. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-68-75>.

