

УДК 005.32:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-3.5>

Глива С.Р.

аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6635-8288>

Передало Х.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-9210>

АСПЕКТИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

У статті розглянуто вплив корпоративної культури на формування та реалізацію корпоративної стратегії. Зокрема, виокремлено ключові аспекти корпоративної культури та охарактеризовано їх вплив на стратегічне управління. Розбито типи корпоративних культур на додаткові групи, які визначають класифікаційну ознаку за рівнем впливу на систему управління, а саме: за визначенням цільових орієнтирів, за рівнем взаємодії в середині компанії між працівниками, за характером управління, за рівнем співпраці між працівниками з різними культурними відмінностями. Наведено взаємозв'язок типів культур з цільовими орієнтирами та вибором стратегічних альтернатив. Представлено взаємозв'язок етапів розроблення та реалізації стратегії розвитку з поєднанням діючої корпоративної культури. Перераховано ключові умови, які варто дотримуватися для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, цільові орієнтири, стратегія, типи культур, цінності, місія, правила.

Hlyva Sviatoslav

Peredalo Khrystyna

Lviv Polytechnic National University

ASPECTS OF THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF CORPORATE STRATEGY

Corporate culture is an integral component of a company and its moral and psychological foundation, which, being formed into a coherent whole, influences all aspects of the organization's activities. When managers understand the essence of corporate culture and its significance, they pay more attention to its formation and development and take it into account when managing business processes, including strategic management. The article examines the influence of corporate culture on the formation and implementation of corporate strategy. In particular, the key aspects of corporate culture are identified and their influence on strategic management is characterized; for the first time, it is proposed to divide the types of corporate culture into additional groups that define a classification criterion based on the level of influence on the management system, namely: by the determination of target orientations, by the level of interaction among employees within the company, by the nature of management, and by the level of cooperation among employees with different cultural backgrounds. The relationship between types of culture and target orientations and the choice of strategic alternatives is presented, along with the correlation between the stages of developing and implementing a development strategy and the existing corporate culture. The key conditions that should be observed to ensure the effective influence of corporate culture on the formation and implementation of an enterprise's development strategy are listed. Emphasis is placed on the fact that particular attention in the formation and implementation of a company's development strategy should be paid to the type of culture operating within the organization, since it is this that



© Глива С.Р., Передало Х.С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

determines the company's target orientation, as well as to the values and rules that influence the organizational aspects of the strategic management process, and to the mission, which should reflect the company's social purpose and be shared by all members of the team. The following research methods were used in the article: theoretical generalization, comparison, abstraction, deduction and induction, as well as structural-logical and graphical methods. The article has practical value, as it allows management practitioners to become familiar with the main areas of work with corporate culture in the context of developing and implementing companies' development strategies.

Keywords: corporate culture, target orientations, strategy, types of culture, values, mission, rules.

Постановка проблеми. Розвиток системи управління підприємством на пряму залежить від ефективно розробленої корпоративної стратегії розвитку, оскільки саме стратегічні плани та раціонально розроблені заходи щодо їх реалізації підтримують дієвість організації, визначають реалістичні вектори удосконалення, розширення діяльності, підвищення продуктивності. У той самий час, корпоративна культура є управлінським стержнем компанії, який формує правила взаємодії працівників між собою, їх комунікації, визначає пріоритетні напрямки розвитку, акценти, які формують бачення компанії в майбутньому, цінності, які впливають на цільові показники тощо.

Проте, незважаючи на важливість цих двох ключових категорій менеджменту, в науковій літературі приділяється недостатньо уваги на дослідженні взаємозв'язку між корпоративною культурою та корпоративною стратегією розвитку організації. Особливо, якщо мова йде про наочний та практичний аспект даного питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, філософії, норм поведінки, ділових правил, міфів тощо, які поділяються, практично, всіма членами колективу, і яка явно, або латентно, впливає на результативність системи управління організацією [1-3]. Вона є невід'ємною частиною підприємства і існує, незалежно від того, чи усвідомлюють її працівники, чи ні, чи формується вона цілеспрямовано, чи спонтанно. Як зазначається в статті Грішньої А.О. та Голяки О.М. [3], корпоративна культура – це чинник, який формує у працівників відчуття єдності з компанією, в якій вони бачать місце, де б хотіли будувати свою кар'єру.

Корпоративна культура – це базова основа будь-яких рішень, які приймаються на підприємстві, оскільки відображає основу мислення власника компанії, чи її ключових членів з трансформацією її у філософію, правила, цінності, місію тощо. Зрозуміло, як керівник компанії чи власник визначиться з власним баченням і наскільки правильно від подасть їх своєму колективу, настільки ефективніше працюватиме організація.

Вплив корпоративної культури на різні аспекти діяльності компанії є на сьогодні незаперечним фактом. Зокрема, якщо говорити про інновації, то

В. Прохорова та С. Мурашнікова [4] встановили, що культура, яка націлена на навчання, сприяє підвищенню ймовірності впровадження інновацій на 42%. В. Ленда та Г. Оганесян [5] вказують на те, що стрес – фактори, які сьогодні особливо притаманні вітчизняним компаніям, сприяють позитивним культурним змінам щодо питань взаємодопомоги, підтримки, довіри та консолідації.

Особливо популярними є дослідження Д. Денісона та В. Нейла [6], які представляють чотири виміри корпоративної культури, а саме залученість, узгодженість, адаптивність та місію, та емпірично довели взаємозв'язок між ними та фінансовими показниками організації. А. Овсієнко Н.В., Щербатих Д.В. та Шарова С.В. у своїй праці подали результати, які доводять, що корпоративна культура є вагомим статистичним предикатором конкурентоспроможності підприємств [6].

Є досить відома фраза, яка на пряму вказує на вагомий вплив культури на стратегію розвитку компанії чи країни, а саме: "Культура їсть стратегію на сніданок". Її приписують Пітеру Друкеру, хоча є науковці які стверджують, що він ніколи її не говорив [7]. Проте, актуальність цієї фрази підтверджується досвідом багатьох компаній і країн, зокрема України, коли стара система цінностей створює перешкоди до демократичних змін [8]. Її зміст полягає в тому, що як б не була добре розроблена стратегія, якщо цінності компанії та поведінка працівників не відповідає встановленим цілям та розробленим заходам щодо їх досягнення, стратегія буде неефективною.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В науковій літературі частіше можна побачити інформацію, яка відображає вплив стратегічних цілей чи самої стратегії на корпоративну культуру, передбачаючи тим самим, що стратегія повинна видозмінювати корпоративну культуру, впливаючи на її філософію чи цінності, формувати імідж відповідно до запиту цільових груп тощо. Є дослідження і про безпосереднє стратегічне управління корпоративною культурою. Однак, незважаючи на те, що корпоративна культура і справді еволюціонує і змінюється зі зміною стратегічних цілей компанії, проте, не завжди даний процес відбувається легко, оскільки корпоративна культура робить первинний вплив на процес стратегічного управління і вже, при

правильному керуванні, може сама змінюватися, однак частково і повільно.

Постановка завдання. Мета статті – проаналізувати вплив корпоративної культури на розроблення та впровадження корпоративної стратегії розвитку підприємства. Цілі: виокремити основні аспекти корпоративної культури, які прямо або опосередковано впливають на процеси стратегічного управління, вказати на їх вплив на цільові орієнтири чи окремі види стратегічних альтернатив.

Виклад основного матеріалу дослідження. Отже, аналізуючи вплив корпоративної культури на корпоративну стратегію розвитку компанії ми зупинимося спершу на ключових аспектах, на які варто звертати увагу, починаючи розробляти стратегічний план.

В табл. 1 нами відображено основні аспекти корпоративної культури, які ми рекомендуємо брати до уваги при розробленні корпоративної стратегії розвитку.

Звичайно, наведені нами аспекти носять узагальнений характер і можуть бути розширені чи зменшені в їх кількості.

Спершу, ми звернемо увагу на типологію корпоративних культур. Існує багато типів, проте, ми рекомендуємо зупинитися на найбільш популярних з них. Окрім цього, на нашу думку, типи корпоративних культур доцільно розбити на додаткові групи, які визначають класифікаційну ознаку за рівнем впливу на систему управління, а саме: за визначенням цільових орієнтирів, за рівнем взаємодії в середині компанії між працівниками, за характером управління, за рівнем співпраці між працівниками з різними культурними відмінностями.

Типологія культур за Джефрі Зонненфельдом найчастіше використовується при визначенні ключових цільових показників організації. Він виокремив такі типи культур як «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура» та «фортеця». Їх характеристика дозволяє вже наперед побачити, які особливості функціонування організації х даним типом культури і які її прагнення в майбутньому щодо розвитку та стану працівників

Типологія культур за Робертом Куїном та Кімом Кемероном була запропонована у 2011 році. Вони розглядають її в континуумі

Таблиця 1

**Ключові аспекти корпоративної культури
та їх вплив на корпоративну стратегію розвитку компанії**

Ключові аспекти корпоративної культури	Коротка характеристика	Вплив на корпоративну стратегію
Типи культур	за визначенням цільових орієнтирів (наприклад, типологія за Джефрі Зонненфельдом, за Робертом Куїном та Кімом Кемероном, за Терренсом Ділі і Алланом Кеннеді)	Впливає на формування цільових показників діяльності компанії, визначення їх пріоритетних напрямків тощо
	за рівнем взаємодії в середині компанії між працівниками (для прикладу, поділ на інклюзивну, традиційну та перехідну культури; культурна модель Е.Холла, К. Клакхона та Ф. Стродбера)	Враховується при розробленні правил та процедур в ході реалізації стратегічних планів, а також враховуються при формуванні стратегічного бачення компанії
	за характером управління (для прикладу, типологія за Ч. Хенді)	Узгоджується з характером прийняття стратегічних управлінських рішень в залежності від типу культури.
	за рівнем співпраці між працівниками з різними культурними відмінностями (світові культурні моделі за Г. Хофстеде, Ф. Троспенаарса та Ч. Хемпден - Тернера)	Впливає на вибір стратегічних рішень щодо розширення, поглинання, виходу на зовнішні ринки, формування міжкультурних команд, визначає часову перспективу стратегічних рішень
Цінності	Критерій значущості, усвідомлений інтерес, який сприяє формуванню бачення щодо важливості окремого предмету, соціально-нормативний регулятор суспільного життя і поведінки	Формує культурну цілісність компанії за умови відповідності цінностей діям, та, в довгостроковій перспективі, підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства
Місія	Ідеологічний стержень підприємства, соціальна причина його існування	Задає ключовий стратегічний орієнтир діяльності компанії
Правила	Вимоги до виконання дій, норми поведінки, положення, що конкретизує нормативні прописи з метою регулювання поведінки	Впливають на комунікаційні процеси, організаційні аспекти розроблення та реалізації стратегій

Примітка: власна розробка

чотирьох цінностей, а саме: гнучкості, стабільності, диверсифікованості та інтеграції, а також пов'язують перехід однієї культури в іншу з врахуванням розвитку компанії: адхократія переходить в клан, пізніше формується в ієрархію і осідає у формі ринку. Запропоновану культурну еволюцію, що базується на життєвому циклі підприємства, доречно також брати до уваги при формуванні стратегічних цілей компанії.

Типологія культури за Терренсом Ділі і Алланом Кеннеді ґрунтується на видах рішень, характеризуючи їх за рівнем ризикованості та швидкості усвідомлення особою, яка їх приймає, їх правильності. Саме дані вчені ввели термін корпоративна культура в обіг. На їх думку, корпоративну культуру визначає середовище, в якому функціонує компанія.

Дані типи культур ми рекомендуємо об'єднати в єдину класифікаційну ознаку, яка визначає основні цільові напрямки компанії. Для прикладу, типи культур та їх цільові показники наведені в табл. 2

Також, при акценті на організаційні та мотиваційні аспекти розробки та реалізації корпоративної стратегії, треба взяти до уваги типи культур, які звертають увагу саме на взаємодію працівників. Серед них можна виокремити інклюзивну культуру, традиційну та проміжну (перехідну). Інклюзивна культура, як зазначається у статті, базується на виявленні поваги до людської гідності та передбачає залучення до комунікацій чи виробничого процесу якнайбільшої чисельності людей, незалежно від їх фізичного стану, освіти, статі, соціальної приналежності тощо. Традиційна культура, – це та, яка часто базується на національних чи регіональних культурах і відповідає світовим культурним моделям. Ми рекомендуємо ввести і проміжну культуру, оскільки зараз багато компаній прагнуть відповідати критеріям інклюзивності, тому вносять певні корективи у свої правила найму та адаптації персоналу.

Можна також зазначити, що дані типи культур можуть впливати на цільові показники окремих

Таблиця 2

Взаємозв'язок між типами культур та корпоративними стратегіями / цільовими орієнтирами

Типи культур	Види культур	Корпоративні стратегії / цільові орієнтири
за Терренсом Ділі і Алланом Кеннеді	культура «крутих хлопців»	Передбачає високі ризики та швидку реакцію на зміни на ринках. Відповідно, стратегії розробляються агресивні, активним зростанням
	Процесна культура	Характеризується повільністю зворотнього зв'язку та стабільністю, що вказує на формування стратегій, які не передбачають високого рівня ризику та заохочують до стабільності
	Культура задоволення	Оскільки гасло даної культури «знайти потребу та задовольнити її», то, відповідно, стратегії розвитку спрямовані на задоволенні потреб споживачів, цільові показники формуються для підвищення рівня мотивації працівників з метою побачити швидко результати своєї роботи
	Культура «став на свою компанію»	Оскільки акцент ставиться на майбутнє компанії, то цільові показники встановлюються з метою досягти успіху в довгостроковій перспективі та пов'язані з високим рівнем ризику. Надається перевага стратегіям інвестування, розширення співробітництва
за Джефрі Зонненфельдом	«бейсбольна команда»	Формування цілей, які б передбачали значний успіх, різке покращення результатів. Переважно вибираються стратегії стрімкого зростання
	«клубна культура»	Формування системи показників на основі попередніх досягнень, стажу. Надається перевага стратегіям поступового зростання
	«академічна культура»	Оскільки перевага надається стабільності, то акцент ставиться на формуванні цілей, які відповідають основам даної культури, збереженню традицій
	«фортеця»	Збереження діючого статусу та стабільності часто призводить до вибору стратегій, які передбачають скорочення, структурування з метою адаптації до зовнішніх умов
за Робертом Куїном та Кімом Кемероном	клан	Зроблено акцент на підтримці та командній роботі, адаптації працівників. Переважають стратегії розвитку персоналу та команд, показники визначаються у відповідності з забезпечення комфортності в роботі
	адхократія	Перевагу надається стратегіям змін, оскільки підприємницька культура підтримує креатив, свободу, проєктну ініціативність
	ринок	Орієнтація на результат формує конкурентні стратегії, які передбачають формування конкурентних переваг на ринку
	ієрархія	Бюрократичність, яка лежить в основі даної культури, чітка ієрархічність часто призводить до формування стратегій як стандартизації процесів, контролю за витратами тощо

Примітка: запропоновано на основі джерел [2; 9]

підвидів стратегій компаній, зокрема кадрову чи функціональну, які одночасно є складовими корпоративної стратегії компанії.

Варто звернути увагу на типологію культури, запропоновану Чарльзом Хенді, яка характеризує управлінські процеси, і яку можна брати до уваги при організуванні процесів стратегічного управління та прийняття управлінських рішень. Він виокремив такі типи культур, як:

- культура влади – наявність єдиного лідера, в руках якого зосереджена влада, та амбітних працівників, які готові йти на ризик та вміють працювати в жорстких умовах конкуренції. Стратегічні рішення – централізовані;

- культура ролей – чіткість правил та розподіл ролей, робочий процес добре спланований, працівник займає в ієрархії відповідне місце, яке і визначає його становище та посадові функції. Стратегічні рішення – формалізовані, приймаються людьми, відповідно до їх посади;

- культура завдання – висока автономія, акцент на успішній реалізації ідей, зазначених в завданнях, поєднання професіоналізму та наданих необхідних ресурсів. Стратегічні рішення гнучкі, проєктноорієнтовані;

- культура особистості – акцент на особистих якостях працівників, відносини між працівниками неформальні, спрямованість на формування креативних рішень. Стратегічні рішення можуть бути як колегіальними, колективними. Так і індивідуальними, якщо працівник працює самостійно.

Ми виокремили дані типи культури в окрему групу з метою зосередження уваги на умовах прийняття рішень в процесі стратегічного управління, чи вони є централізованими та формалізованими, чи ні, із рахуванням особливостей розподілу влади.

При розгляді типів культур доречно звернути увагу на світові моделі культур, оскільки зараз в багатьох компаніях працюють люди різних культур. Хоча світові культурні моделі в першу чергу розроблялися для оцінювання та аналізування культурних особливостей та їх порівняння. Однак, на сьогодні їх часто використовують при організуванні міжкультурних команд чи організацій. Зокрема, для прикладу, культурні моделі Г. Ховстеде чи Ф. Троспенаарса й Ч. Хемпден-Тернера роблять акцент на виборі культурних дистанцій. Саме в них закладено основи, які вказують, які культурні відмінності працівників можуть створювати проблеми при злитті компаній, поглинанні тощо.

Щодо рівня взаємодії, то рекомендується використати інформацію з культурної моделі, запропонованої К. Клакхоном та Ф. Стродбером, які подали ціннісні орієнтації за такими шістьма параметрами: ставлення до природи людини, до природи як такої, до часу, до діяльності, до міжособистісних стосунків, до простору.

Наступним кроком є оцінка діючих цінностей, які є основним структурним елементом корпоративної культури. Звичайно, цінності будуть дієвими лише тоді, коли вони формувалися не заради «моди» і під копірку, а з врахуванням потреб компанії. Цінності можна вводити штучно, авансом. Однак, рекомендується, що їх не повинно бути більше 5, та, з часом, вони мають все таки перерости в діючі інструменти корпоративної стратегії. З метою забезпечення їх дієвості цінності повинні трансформуватися в корпоративні компетенції, які прописуються в робочому плані.

Ключовим елементом корпоративної культури є місія та бачення організації. Її взаємозв'язок з корпоративною стратегією є невід'ємним, оскільки місія є ідеологічним стержнем організації, її соціальним призначенням, яка інформує всі цільові групи впливу про ідею створення компанії, її особливу участь при співпраці з ними, внесок в соціальне багатство тощо.

І на завершення ми виокремили ще один аспект – це правила. Часто вони є похідними від сформованих цінностей, проте повинні бути чітко прописаними, тобто формалізованими та однозначними, оскільки правила визначають вже безпосередній хід виконання завдань. Для прикладу, якщо в компанії встановлена цінність: чесність, то правил може бути досить багато, в залежності від процесу, який розглядається. Для прикладу: правило поведінки при комунікаціях з клієнтом чи потенційним споживачем (правдиво повідомляти про якість товару через рекламу), або при співпраці керівника і підлеглого працівника, наприклад під час зворотніх комунікацій.

Поєднання етапів стратегічного управління з аспектами корпоративної культури наведено на рис. 1. Ми подали узагальнену схему, де стратегічне управління поєднує в собі роботу як з формування стратегії, так і з її реалізації.

Звичайно, для підтримки корпоративної культури в контексті стратегічного управління потрібно також забезпечувати такі умови:

- відкритість інформації щодо роботи над корпоративною стратегією та появою змін (які також можуть вплинути на корпоративну культуру і викликати опір змінам);

- наявність зворотнього зв'язку, який передбачає безпосередній контакт з членами колективу чи організації;

- безперервне дослідження стану корпоративної культури та виявлення її розвитку чи змін;

- формування карти цінностей, які трансформуються в корпоративні компетенції та прописуються в карті посади з подальшим оцінюванням.

Висновки з проведеного дослідження. Вплив корпоративної культури як інструменту, який формується з поєднання цінностей, філософії, ділових правил, норм поведінки, міфів,

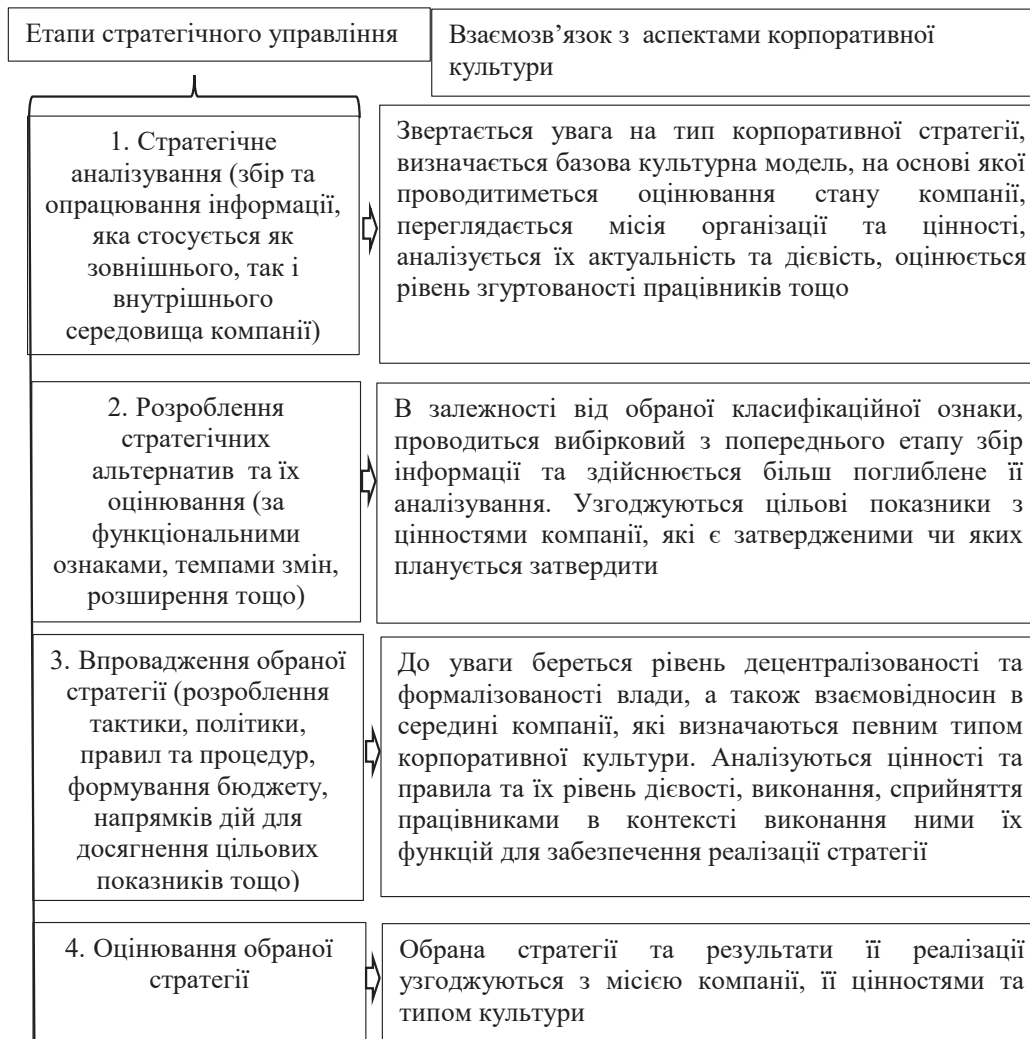


Рис. 1. Етапи розроблення та реалізації корпоративної стратегії розвитку з врахування діючої корпоративної культури

Примітка: власна розробка

місії, принципів тощо, на бізнес-процеси є неперечним фактом. Цей вплив, очевидно, здійснюється і на стратегічне управління, зокрема на формування стратегії та розроблення заходів і їх втілення щодо її реалізації. Тому, з метою узгодження обраної стратегії з баченням працівників компанії свого майбутнього в ній та стилем їх поведінки, важливим моментом є визначення типу корпоративної культури, який би дозволив полегшити вибір стратегічних альтернатив та

цільові орієнтири, аналізування ключових цінностей та визначення на основі них корпоративних компетенцій, перегляду правил та місії. Усе це дозволить сформувати та реалізувати ту стратегію, яка буде підтримуватися колективом і узгоджуватися з їх очікуваннями.

Перспективи подальших досліджень. Планується розробити методику оцінювання впливу корпоративної культури на стратегію розвитку компанії.

Список використаних джерел:

1. 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. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
2. Стамбульська Х.Б., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
3. Грішнова О.А., Голяка О.М. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємобумовленість. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/23b7648e-21d7-44ad-aa72-c77049feef02/content>
4. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінуюча складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 16, № 32. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

5. 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>
6. Овсієнко Н.В., Щербатих Д.В., Шарова С.В. Корпоративна культура як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Академічні візії*. 2026. № 53. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2888/2729>
7. Війна дає нам шанс або Культура їсть стратегію на сніданок. Західний фронт. 07.08.2025. URL: <https://zahidfront.com.ua/news/Vijna-daye-nam-shans-ale-viglyadaye-shho-mi-jogo-vtratimo-abo-Kultura-yist-strategiyu-na-snidanok.html>
8. Bryant A. Does culture really eat strategy for breakfast? May 27, 2021. URL: <https://www.strategy-business.com/blog/Does-culture-really-eat-strategy-for-breakfast>
9. Данько Н.І., Хмельова О.А. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 189–194.
10. Передало Х.С., Глива С.Р. Корпоративна культура в кроскультурному середовищі: значення та функції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Том 6. № 2. С. 102–108.

References:

1. Kopytko M.I., Mykhalitska N.Ya., Vereskliia 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"*, no. 2, pp. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99> [in Ukrainian]
2. Stambulska Kh.B., Peredalo Kh.S. (2022). Korporatyvna kultura: sutnist, typy ta rol u rozvytku orhanizatsii [Corporate Culture: Essence, Types and Role in Organizational Development]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204> [in Ukrainian]
3. Hrishnova O.A., Holiaka O.M. Korporatyvna kultura ta stratehiia pidpriemstva: vzaiemozviazok ta vzaiemoobumovlenist [Corporate Culture and Enterprise Strategy: Interrelation and Interdependence]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/23b7648e-21d7-44ad-aa72-c77049feef02/content> [in Ukrainian]
4. Prokhorova V., Mushnykova S. (2023). Korporatyvna kultura yak dominantna skladova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Corporate Culture as a Dominant Component of Enterprises' Innovative Development under Macroeconomic Instability]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, no. 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07) [in Ukrainian]
5. Lenda V.M., Ohanesian H.S., Skibska K.O. (2024). Transformatsiia korporativnoi kultury pid chas viiny [Transformation of Corporate Culture during Wartime]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 297–303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303> [in Ukrainian]
6. Ovsiienko N.V., Shcherbatykh D.V., Sharova S.V. (2026). Korporatyvna kultura yak stratehichniy chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Corporate Culture as a Strategic Factor in Increasing Enterprise Competitiveness]. *Akademichni vizii*, no. 53. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2888/2729> [in Ukrainian]
7. Viina daie nam shans abo Kultura yist stratehiu na snidanok [The War Gives Us a Chance, or Culture Eats Strategy for Breakfast]. (2025, August 7). Zakhidnyi front. Available at: <https://zahidfront.com.ua/news/Vijna-daye-nam-shans-ale-viglyadaye-shho-mi-jogo-vtratimo-abo-Kultura-yist-strategiyu-na-snidanok.html> [in Ukrainian]
8. Bryant A. (2021, May 27). Does culture really eat strategy for breakfast? Available at: <https://www.strategy-business.com/blog/Does-culture-really-eat-strategy-for-breakfast>
9. Danko N.I., Khmelova O.A. (2017). Zastosuvannia modelei korporativnykh kultur na turystychnykh pidpriemstvakh [Application of Corporate Culture Models at Tourism Enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Problemy ekonomiky*, no 1, pp. 189–194. [in Ukrainian]
10. Peredalo Kh.S., Hlyva S.R. (2024). Korporatyvna kultura v kroskulturnomu seredovyshchi: znachennia ta funksi [Corporate Culture in a Cross-Cultural Environment: Significance and Functions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 6 (2), pp. 102–108. [in Ukrainian]

E-mail: cristinpe@ukr.net

Дата надходження статті: 27.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 30.08.2026

Дата публікації статті: 22.10.2026