

УДК 658.311.2:355.46

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-802-812](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-802-812)

**Карпенко Юрій Вікторович** кандидат економічних наук, доцент, Доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, тел.: (050) 941-00-20, <https://orcid.org/0000-0001-6370-066X>

**Животенко Віталій Олександрович** кандидат економічних наук, доцент, Заступник начальника відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та з питань дотримання стандартів рівності Управління аналітичної роботи, соціальної підтримки ветеранів та розвитку соціальних послуг Департаменту соціального захисту населення Полтавської міської ради, м. Полтава, тел.: (095) 387-46-67, <https://orcid.org/0000-0003-0511-1802>

**Чупринюк Богдан Вікторович** аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: (050) 325-05-40, <https://orcid.org/0009-0007-7783-5136>

**Богдан Ярослав Станіславович** аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: (095) 313-83-77, <https://orcid.org/0009-0005-6243-516X>

## РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Анотація.** Війна в Україні стала безпрецедентним випробуванням для бізнесу, вимагаючи від організацій не лише адаптації до нових реалій, але й здатності до швидкої трансформації. У статті з'ясовано, що в умовах невизначеності та постійного стресу корпоративна культура набуває особливого значення, стаючи ключовим фактором стійкості та ефективності. Однак, питання про те, як саме лідери формують та підтримують корпоративну культуру в умовах війни, залишається недостатньо дослідженим. При цьому традиційні моделі лідерства та управління не завжди ефективні в екстремальних умовах, що вимагає розробки нових підходів та стратегій.

Дослідниками встановлено, що корпоративна культура – це система, що постійно розвивається, об'єднує в собі цінності, вірування, норми поведінки, традиції, ритуали, що визначають ідентичність організації та формують її відносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Корпоративна культура є ключовим нематеріальним активом, що суттєво впливає на ефективність підприємства та його ринкову вартість. В умовах війни її значення зростає,



стаючи фактором виживання та розвитку бізнесу. Зокрема, вона забезпечує формування соціальної згуртованості колективу; адаптацію та гнучкість організації в умовах невизначеності; формування репутації та довіри організації та підтримку морального духу.

Обґрунтовано, що лідерство, засноване на цінностях та емпатії, є ключовим фактором успішного формування та підтримки ефективної корпоративної культури. Лідер відіграє ключову роль у формуванні, підтримці та розвитку цієї системи, виступаючи як взірець для наслідування, стратег та мотиватор. В умовах війни та невизначеності, корпоративна культура стає не просто сукупністю правил, а потужним інструментом, який забезпечує згуртованість, стійкість та адаптивність компанії, дозволяючи їй не тільки вижити, але й розвиватися в складних умовах. Лідер, своєю поведінкою та рішеннями, задає тон корпоративній культурі, забезпечуючи її відповідність стратегічним цілям організації та потребам часу.

**Ключові слова:** корпоративна культура, трансформація корпоративної культури, лідер, лідерські якості, управління персоналом в умовах війни.

**Karpenko Yurii Viktorovich** PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, tel.: (050) 941-00-20, <https://orcid.org/0000-0001-6370-066X>

**Zhyvotenko Vitalii Oleksandrovykh** PhD in Economic, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Information and Analytical Support and Compliance with Equality Standards of the Department of Analytical Work, Social Support of Veterans and Development of Social Services of the Department of Social Protection of the Population of Poltava City Council, Poltava, tel.: (095) 387-46-67, <https://orcid.org/0000-0003-0511-1802>

**Chupryniuk Bohdan Viktorovich** postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, tel.: (050) 325-05-40, <https://orcid.org/0009-0007-7783-5136>

**Bohdan Yaroslav Stanislavovych** postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, tel.: (095) 313-83-77, <https://orcid.org/0009-0005-6243-516X>

## THE ROLE OF THE LEADER IN THE FORMATION OF THE ORGANIZATION'S CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF WAR

**Abstract.** The war in Ukraine has become an unprecedented test for business, requiring organizations not only to adapt to new realities, but also to be able to

quickly transform. The article finds that in conditions of uncertainty and constant stress, corporate culture acquires special importance, becoming a key factor of resilience and efficiency. However, the question of how leaders shape and maintain corporate culture in war conditions remains insufficiently researched. At the same time, traditional models of leadership and management are not always effective in extreme conditions, which requires the development of new approaches and strategies.

Researchers have established that corporate culture is a constantly evolving system that combines values, beliefs, norms of behavior, traditions, rituals that define the identity of an organization and shape its relations with the internal and external environment. Corporate culture is a key intangible asset that significantly affects the efficiency of the enterprise and its market value. In war conditions, its importance increases, becoming a factor in the survival and development of business. In particular, it ensures the formation of social cohesion of the team; adaptation and flexibility of the organization in conditions of uncertainty; formation of the reputation and trust of the organization and support of morale.

It is substantiated that leadership based on values and empathy is a key factor in the successful formation and maintenance of an effective corporate culture. The leader plays a key role in the formation, maintenance and development of this system, acting as a role model, strategist and motivator. In conditions of war and uncertainty, corporate culture becomes not just a set of rules, but a powerful tool that ensures the cohesion, stability and adaptability of the company, allowing it not only to survive, but also to develop in difficult conditions. The leader, with his behavior and decisions, sets the tone for the corporate culture, ensuring its compliance with the strategic goals of the organization and the needs of the time.

**Keywords:** corporate culture, transformation of corporate culture, leader, leadership qualities, personnel management in war conditions.

**Постановка проблеми.** Війна в Україні стала безпрецедентним випробуванням для бізнесу, вимагаючи від організацій не лише адаптації до нових реалій, але й здатності до швидкої трансформації. В умовах невизначеності та постійного стресу корпоративна культура набуває особливого значення, стаючи ключовим фактором стійкості та ефективності. Однак, питання про те, як саме лідери формують та підтримують корпоративну культуру в умовах війни, залишається недостатньо дослідженим. Традиційні моделі лідерства та управління не завжди ефективні в екстремальних умовах, що вимагає розробки нових підходів та стратегій. Ця стаття має на меті заповнити прогалину в наукових дослідженнях та надати основні відповіді на питання щодо трансформації корпоративної культури організації в умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо ролі лідера у формуванні корпоративної культури організації



в умовах війни виявляє такі ключові аспекти. По-перше, трансформація лідерства: у воєнний час лідер має демонструвати не лише управлінські, але й емоційні якості та психологічну стійкість. Дослідження показують, що емпатія, здатність до швидких рішень та вміння підтримувати команду стають критично важливими. Лідери повинні бути готові до швидких змін, адаптуючи стратегії та процеси до нових реалій. По-друге, сильна корпоративна культура сприяє стійкості організації в умовах війни, забезпечує згуртованість команди, підвищує мотивацію та допомагає подолати стрес. Особлива увага приділяється формуванню цінностей, які підтримують патріотизм, взаємодопомогу та готовність до викликів. По-третє, дослідники наголошують на необхідності швидкої адаптації та здатності до інновацій. Лідер повинен стимулювати творче мислення та підтримувати ініціативи, спрямовані на пошук нових рішень та адаптацію до змін. В-четверте, в умовах війни, як ніколи, проявляється роль особистості керівника: його якості, принципи, цінності, що безпосередньо впливають на формування корпоративної культури, яка сприяє стійкості та ефективності організації.

**Мета статті:** дослідження ролі лідера у формуванні та підтримці ефективної корпоративної культури організації в умовах воєнного стану. Стаття має на меті виявити ключові лідерські якості, стратегії та практики, які сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню стійкості організації та забезпеченню її адаптивності в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративна культура являє собою важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура це складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Головна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудовах відносинах, що в свою чергу дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та ефективним [1]. В умовах війни корпоративна культура набуває особливого значення. Вона стає не просто інструментом підвищення ефективності, а й потужним фактором виживання та розвитку бізнесу.

Залежно від основної мети організації формуються елементи корпоративної культури: місія, система відпочинку, ритуали та обряди відносини між людьми, цінності та етичні стандарти, стандарти якості організаційні можливості та система мотивації. Корпоративну культуру слід розглядати як інструмент стратегічного управління, який дає змогу керувати всіма його

підрозділами та всіма співробітниками для досягнення загальних цілей. Завдяки цьому інструменту у всіх працівників підвищується ініціативність у діяльності, а розуміння приналежності до загальної спільної справи сприяє розвитку комунікації [2]. В умовах війни посилюється роль корпоративної культури як інструменту стратегічного управління. Коли зовнішнє середовище стає нестабільним, а цілі організації можуть змінюватися в одну мить, саме стійка корпоративна культура стає тим компасом, який веде компанію вперед.

Розгляне основні підходи до визначення дефініції «корпоративна культура» і сформулюємо власне визначення даної категорії з урахуванням умов невизначеності.

В. Зеліч у своїй праці зазначає, що «корпоративна культура це система норма, правил та принципів на підприємстві, основана на моральних та матеріальних цінностей суспільства, яка функціонує в середині підприємства, підтримується всіма працівниками організації, яка застосовується як на підприємстві, так і за її межами, та є вагомим важелем управління трудовим потенціалом організації, основною складовою якої є корпоративне управління, що функціонує на засадах ринкової економіки та внутрішньокорпоративні відносини. Отже, розвинена соціально відповідальна культура на підприємстві є важливим фактором для реалізації трудового потенціалу колективу та є основною умовою його ефективного та збалансованого розвитку» [3]. На наш погляд, даний підхід, особливо релевантний в умовах кризи, оскільки демонструє, що корпоративна культура є не просто сукупністю правил, а складною системою, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

Наведене М. Труш визначення, що «корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю. Кожна успішне підприємство має свою корпоративну культуру, що дає йому змогу вирізнитися серед інших, створює атмосферу індивідуальності серед його членів» [4] чітко демонструє, що дана категорія це не просто сукупність правил, а скоріше динамічний процес, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства та об'єднує співробітників, формує їхню ідентичність і спрямовує їхні дії.

Аналогічні за структурою та змістом наводять визначення корпоративної культури В. Семененко та О. Пишненко [5], Л. Степанова та О. Тужилкіна [6], А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренев та І. Мажура [7], А. Чернишова та Т. Немченко [8], Н. Гриценко [9], проаналізувавши їх, можна виділити спільні риси: система цінностей та норм; вплив на поведінку (як люди поведуться в організації, як вони взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем); формування ідентичності організації; важливість для успіху організації. Відмінностями у цих визначеннях є: фокус на різних аспектах (наприклад, деякі автори більше акцентують увагу на цінностях та переконаннях, інші – на нормах поведінки та традиціях); рівень деталізації; підхід до вивчення (деякі



автори розглядають корпоративну культуру як статичний феномен, інші – як динамічний процес, який постійно розвивається).

Н. Філіпова визначає зміст елементів корпоративної культури наступним чином. «Цінності служать якорем, що визначає основні переконання щодо того, що вважається важливим та прийнятним у контексті організаційної діяльності. Місія вказує на ключове завдання та стратегічний напрям діяльності компанії. Поведінкові норми регламентують прийнятні моделі взаємодії співробітників між собою, а також у взаємовідносинах з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Символіка, включаючи логотипи, слогани та інші графічні елементи, підкреслює унікальність організації та формує її ідентичність. Традиції та обряди сприяють укріпленню колективного духу, розвитку корпоративної ідентичності та внутрішньої когезії. Стиль управління характеризує методи та підходи, що використовуються керівництвом організації для управління персоналом, процесами та ресурсами. Методи комунікації визначають способи взаємодії в межах організації, регулюють інформаційні потоки та взаємовідносини між усіма учасниками корпоративного процесу» [10]. Зазначені складові розкривають сутність корпоративної культури як складної системи взаємопов'язаних елементів, які формують ідентичність організації та визначають її поведінку. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища корпоративна культура набуває особливого значення, оскільки вона: слугує об'єднавчою силою, визначає поведінку, сприяє розвитку, підвищує ефективність та формує імідж компанії. В умовах невизначеності корпоративна культура: забезпечує стійкість організації, сприяє адаптації (гнучкі методи комунікації і управління дозволяють швидко адаптуватися до нових умов і викликів); підтримує моральний дух (позитивні традиції і ритуали допомагають зберігати високий рівень мотивації і подолати труднощі, зокрема під час війни).

І. Потапюк, Т. Андрущенко та Ю. Мороз розглядають корпоративну культуру як маркетинговий ресурс підприємства. На думку дослідників дефініція даного поняття характеризується безперервною, цілеспрямованою послідовністю управлінських дій, що здійснюється з метою розвитку клієнтоорієнтованості підприємства шляхом підвищення лояльності працівників до нього й організації взаємодії всіх його підрозділів... Використання активів внутрішнього маркетингу спрямоване на те, щоб сформувати партнерські відносини всередині підприємства, підвищити ступінь усвідомленої підтримки ідей, цінностей і ініціатив компанії з боку співробітників [11]. Наведене визначення чітко акцентує увагу на тому, що корпоративна культура – це не статичний стан, а динамічний процес, який постійно розвивається і змінюється. Це не просто сукупність правил, а скоріше жива система, яка пронизує всі аспекти діяльності підприємства і спрямована на досягнення конкретних цілей – підвищення лояльності працівників і, як наслідок, клієнтоорієнтованості організації.

Розглянемо, як феномен корпоративної культури проявляється в умовах війни. По-перше, корпоративна культура є моральним компасом, оскільки в умовах невизначеності та швидких змін, саме моральні цінності, закладені в ній, стають орієнтиром для співробітників. Вони допомагають приймати складні рішення, зберігати єдність та фокусуватися на спільних цілях. По-друге, корпоративна культура формує соціальну згуртованість колективу, оскільки сприяє створенню відчуття спільноти, що є надзвичайно важливим в умовах стресу та невизначеності. Спільні цінності та ритуали допомагають співробітникам підтримувати один одного та долати труднощі. По-третє, стійка корпоративна культура забезпечує адаптацію та гнучкість організації, оскільки вона заснована на принципах, а не на жорстких правилах, дозволяє компаніям швидко адаптуватися до нових умов. Це особливо важливо в умовах війни, коли ситуація може змінюватися щодня. По-четверте, корпоративна культура формує репутацію та довіру з боку клієнтів, партнерів та співробітників. Це особливо важливо в умовах кризи, коли репутація може стати вирішальним фактором для виживання бізнесу.

Як зазначає О. Апостолюк: «Корпоративна культура виступає індикатором розвитку та роботи організацій, адже вона насамперед позначається на соціально-психологічному кліматі, який задає емоційний фон для роботи всього колективу. Її можна тлумачити, як інструмент у сфері управління, що дає змогу керувати персоналом, підвищувати конкурентоспроможність, ефективно здійснювати позитивні зміни» [12]. Такий підхід науковців, до даної проблеми підкреслює багатогранність та важливість корпоративної культури в організаційному контексті. Корпоративна культура є своєрідним «дзеркалом» організації, відображаючи її внутрішні процеси, стан та рівень розвитку. Корпоративна культура безпосередньо впливає на атмосферу в колективі, створюючи певний емоційний фон. Корпоративна культура є потужним інструментом у руках керівництва, що дозволяє впливати на поведінку, мотивацію персоналу та допомагає формувати єдині цінності та норми, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Сильна корпоративна культура може стати конкурентною перевагою, сприяти формуванню позитивного іміджу організації та підвищенню її репутації. Корпоративна культура може полегшити процес впровадження змін в організації, забезпечуючи підтримку та розуміння, подолати опір змінам з боку співробітників та забезпечити їх успішну реалізацію.

На думку І. Гринчук, якщо необхідно створити корпоративну культуру, яка допоможе компанії стати стійкішою й готовою до випробувань, потрібно спочатку визначити, яка поведінка очікується від співробітників та як лідер хоче, щоб вони поводитись. Після цього необхідно проаналізувати, чи мотивує людей на таку поведінку компанія. Отримати відповіді на питання, які нададуть можливість зрозуміти чого не вистачає і що потрібно змінити, щоб корпоративна культура стала потужним драйвером розвитку компанії, а



співробітники почали генерувати корисні ідеї. Наприклад, – Чи підштовхують до цього особисті приклади лідерів і те, що вони транслюють, як діють? Як у компанії побудовані процеси і як свою роль та можливості впливати на результат бачать працівники різних ланок? Співробітників з якими якостями компанія цінує, підвищує і бере на керівні посади? [13]. Як бачимо, дослідник пропонує стратегічний підхід до формування стійкої корпоративної культури, що базується на аналізі поведінки працівників та виявленні мотиваційних факторів. Його метод акцентує увагу на важливості лідерства, системних процесів та цінностей, які компанія транслює. Для створення стійкої корпоративної культури необхідно не лише визначити бажану поведінку, але й створити умови, в яких співробітники будуть мотивовані її проявляти.

Міжнародний експерт та світовий лідер-практик зі створення ефективної корпоративної культури С. Плессі стверджує, що у будь-яких обставинах, поки існує компанія, у ній існує корпоративна культура. І під час кризи. І під час війни. І навіть коли компанія зникає, її культура продовжує існувати у спогадах людей і впливати на їхню поведінку у нових командах. Як зазначає, фахівець, від гарного лідера у періоди екстремальної невизначеності вимагається: стійкість, резильєнтність, швидка реакція та людяність та, певною мірою, здатність до самозречення. Якщо керівник не виявляє лідерських якостей, не має певного ресурсу під час кризових випробувань, лідерську позицію обов'язково займає хтось інший – той, в кого більше енергії. І тут може початися процес як у бік розвитку культури, так і у бік регресу – з'являються позитивні та негативні неписані основні правила (UGR – Unwritten Ground Rules). Так, під час війни та змін у процесах, важливо розвивати позитивний набір UGR. Для цього доцільно надати персоналу можливість сформулювати список позитивних UGR, які, на їх думку, створюють екологічне робоче середовище, що сприятиме ефективному веденню процесів усередині команди та у спілкуванні з клієнтами. Також, необхідно сформулювати список негативних UGR в компанії та намагайтесь контролювати їхнє викорінення з культури [14]. Отже, що навіть у найскладніших обставинах, таких як війна, корпоративна культура продовжує існувати та впливати на поведінку людей. При цьому, лідерство відіграє ключову роль у формуванні та підтримці цієї культури, особливо в періоди невизначеності. В цей час лідер повинен бути готовим до викликів, проявляти відповідні якості та вміти адаптуватися до змін: виступати як гарант стабільності, творець корпоративної культури, мотиватор, приклад для наслідування та той, хто вміє делегувати, прислухатися до команди.

Корпоративна культура є фундаментальним аспектом, що визначає успіх та розвиток будь-якої організації. Вона об'єднує спільні цінності, переконання та поведінкові норми, створюючи особливу атмосферу, що впливає на всі аспекти діяльності компанії. Особливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури відіграє лідерство, адже саме від лідерів залежить, які цінності та стандарти будуть пріоритетними. Різні стилі керівництва – від

автократичного до демократичного та ліберального – мають різний вплив на корпоративну культуру, і їх вибір має бути вмотивованим потребами організації та її стратегічними цілями. Успішне формування та утримання продуктивної корпоративної культури вимагає від лідерів наявності комплексу ключових якостей, що охоплюють особистісні, професійні, соціальні, ціннісні та маркетингові аспекти. Ці якості сприяють не лише згуртуванню колективу та підвищенню ефективності роботи, але й формують стійке середовище, сприятливе для інновацій та розвитку [15]. На наш погляд, у контексті воєнного часу роль лідера у формуванні корпоративної культури набуває особливого значення, де ключовими аспектами є наступні характеристики:

1) підтримка та емпатія (лідер повинен виявляти емпатію до співробітників, розуміючи їхні страхи та тривоги; лідер має забезпечувати психологічну підтримку, створення атмосфери довіри та відкритості, можливостей для спілкування, обміну досвідом між співробітниками);

2) чіткість та прозорість (надання чіткої та достовірної інформації про ситуацію в організації та країні; прозорість у прийнятті рішень, пояснення їхньої необхідності; встановлення реалістичних цілей та очікувань);

3) адаптивність та гнучкість (здатність швидко адаптуватися до змінних обставин; гнучкість у прийнятті рішень, готовність до перегляду стратегій. Підтримка інновацій та пошуку нових рішень);

4) зміцнення єдності та патріотизму в колективі (підтримка волонтерських ініціатив та допомога Збройним Силам України; зміцнення командного духу, відчуття спільності та взаємодопомоги);

5) підтримання стабільності та безперервності робочих процесів, наскільки це можливо (розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій; підтримка мотивації співробітників, нагадування про важливість їхньої роботи);

6) трансляція цінностей (лідер має бути прикладом для наслідування, демонструючи цінності організації у своїх діях; заохочення співробітників, які демонструють відповідні цінності).

**Висновки.** Корпоративна культура – це система, що постійно розвивається, об'єднує в собі цінності, вірування, норми поведінки, традиції, ритуали, що визначають ідентичність організації та формують її відносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Лідер відіграє ключову роль у формуванні, підтримці та розвитку цієї системи, виступаючи як взірець для наслідування, стратег та мотиватор. В умовах війни та невизначеності, корпоративна культура стає не просто сукупністю правил, а потужним інструментом, який забезпечує згуртованість, стійкість та адаптивність компанії, дозволяючи їй не тільки вижити, але й процвітати в складних умовах. Лідер, своєю поведінкою та рішеннями, задає тон корпоративній культурі, забезпечуючи її відповідність стратегічним цілям організації та потребам часу.

**Література:**

1. Данчева О. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. 2017. № 5 (247). С. 20-32.
2. Гуржій Н. М., Онищенко О. А., Козюк О. В. Корпоративна культура підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 38. С. 164-167.
3. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 22-25.
4. Труш М. С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. Економіка. Менеджмент Бізнес. 2018. № 3 (25). С. 103-109.
5. Семененко В. М., Пишненко О. А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. Економіка: реалії часу. 2012. № 3-4 (4-5). С. 73-77.
6. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 518-534.
7. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
8. Чернишова А. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 328-330.
9. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284-290.
10. Філіпова Н. В. Особливості корпоративної культури європейських країн. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_10\\_2023%20](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023%20).
11. Потапюк І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 176-182.
12. Апостоліук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східно-європейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. Вип. 2. С. 69-73.
13. Гринчук І. Корпоративна культура в компанії під час війни: не на часі чи актуально як ніколи? АІН. URL: <https://ain.ua/2022/12/23/korporativna-kultura-v-kompaniyi-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/>
14. Корпоративна культура через призму війни. R.Budni. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyuni>
15. Храпкіна В., Храпкін О. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Економіка і управління: Збірник наукових праць. 2024. Вип. 55. С. 68-75. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/191>

**References:**

1. Dancheva, O. (2017) Osoblyvosti vplyvu korporativnoi kultury na diialnist pidpriemstv [Peculiarities of the impact of corporate culture on the activities of enterprises]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu: zb. nauk. prats*, 5 (247), 20-32. [in Ukrainian].
2. Hurzhii, N. M., Onyshchenko, O. A. & Koziuk, O. V. (2019) Korporativna kultura pidpriemstva [Corporate culture of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, 38, 164-167 [in Ukrainian].
3. Zelich, V. V. (2017) Rol ta mistse korporativnoi kultury ta yii vplyv na rozvytok pidpriemstva [The role and place of corporate culture and its impact on enterprise development]. *Infrastruktura rynku*, 6, 22-25 [in Ukrainian].

4. Trush, M. S. (2018) Fenomen korporatyvnoi kultury: heneza, evoliutsiia, terminolohichni interpretatsii [The phenomenon of corporate culture: genesis, evolution, terminological interpretations]. *Ekonomika. Menedzhment Biznes*, 3 (25), 103-109 [in Ukrainian].
5. Semenenko, V. M. & Pyshnenko, O. A. (2012) Korporatyvna kultura yak element upravlinnia pidpriemstvom i yii formuvannia [Corporate culture as an element of enterprise management and its formation]. *Ekonomika: realii chasu*. 3-4 (4-5), 73-77 [in Ukrainian].
6. Stepanova, L. V. & Tuzhylkina, O. V. (2020) Korporatyvna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Corporate culture in the context of regulation of social and labor relations]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky: monohrafiia*. Poltava: PUET, 518-534 [in Ukrainian].
7. Voronkova, A. E., Babiak, M. M., Koreniev, E. N. & Mazhura, I. V. (2006) Korporatsii: upravlinnia ta kultura: monohrafiia. Drohobych: Vymir [in Ukrainian].
8. Chernyshova, A. O. & Nemchenko, T. A. (2010) Deiaki aspekty korporatyvnoi kultury orhanizatsii [Some aspects of the organization's corporate culture]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 17, 328-330 [in Ukrainian].
9. Hrytsenko, N. V. (2017) Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury orhanizatsii [Features of the formation of the corporate culture of the organization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 59, 284-290 [in Ukrainian].
10. Filipova, N. V. (2023) Osoblyvosti korporatyvnoi kultury yevropeyskykh krain [Peculiarities of the corporate culture of European countries]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, 10. Retrieved from [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_10\\_2023%20](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023%20) [in Ukrainian].
11. Potapiuk, I. P., Andrushchenko, T. P. & Moroz, Yu. V. (2019) Korporatyvna kultura yak marketynhovyi resurs pidpriemstva [Corporate culture as a marketing resource of the enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 4, 4, 176-182 [in Ukrainian].
12. Apostoliuk, O. (2016) Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti [Corporate culture as a tool of effective enterprise management in increasing its competitiveness]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2, 69-73 [in Ukrainian].
13. Hrynychuk, I. (2022) Korporatyvna kultura v kompanii pid chas viiny: ne na chasi chy aktualno yak nikoly? [Corporate culture in the company during the war: out of date or more relevant than ever?] *AIN*. Retrieved from <https://ain.ua/2022/12/23/korporatyvna-kultura-v-kompaniyi-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/> [in Ukrainian].
14. Korporatyvna kultura cherez pryzmu viiny [Corporate culture through the prism of war]. (n.d.). *R.Budni*. Retrieved from <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni> [in Ukrainian].
15. Khrapkina, V. & Khrapkin, O. (2024) Rol lidera u formuvanni korporatyvnoi kultury pidpriemstva [The role of the leader in the formation of the corporate culture of the enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia: Zbirnyk naukovykh prats*, 55, 68-75. Retrieved from <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/19> [in Ukrainian].