

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-51>

УДК 331.4

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN MODERN COMPANIES

Антоненко Катерина Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5125-4543>

Агєєва Ірина

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0491-6430>

Терехова Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4240-8338>

Antonenko Katerina

Private Higher Education Establishment «European University»

Ahieieva Iryna

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

Terekhova Iryna

Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

Практичний досвід корпоративного управління переконливо доводить значимість корпоративної культури, її розвитку та вдосконалення для створення атмосфери єдності, що сприяє успішному досягненню поставлених цілей, налагодженню взаємодії та комунікації, ототожненню кожного працівника як невід'ємної частини компанії. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних підходів до формування корпоративної культури як основи стійкого розвитку компанії. Методологія статті поєднувала аналітично-синтетичні методи, узагальнення та систематизацію. У дослідженні розглянуто основні компоненти формування корпоративної культури у сучасному вимірі: конкретизація основних цінностей та місії діяльності компанії, її переконань і етичних стандартів; стабільне інвестування у розвиток команди; налагодження ефективної комунікації та взаємодії; система винагород та визнання. Практична цінність статті полягає у пропозиції концептуального підходу до формування корпоративної культури в кризових умовах військового часу.

Ключові слова: корпоративна культура, людський капітал, управління персоналом, компанія, комунікація, цінності, етичні стандарти.

Practical experience of corporate management convincingly proves the importance of corporate culture, its development and improvement for creating an atmosphere of unity that contributes to the successful achievement of set goals, the establishment of interaction and communication, and the identification of each employee as an integral part of the company. The purpose of the study is a comprehensive analysis of modern approaches to the formation of corporate culture as the basis for the sustainable development of the company. The methodology of the article involved the use of analytical and synthetic methods, generalization and systematization. The study considers the main components of the formation of corporate culture in the modern dimension: specification of the core values and mission of the company, its beliefs and ethical standards; stable investment in team development; establishment

of effective communication and interaction; a system of rewards and recognition. The main functions of modern corporate culture are highlighted, in particular: the formation of common corporate values for better communication and mutual understanding, the development of collective responsibility, improving the company's image, organizing a common cultural space, increasing employee satisfaction and well-being, increasing labor productivity by motivating employees to innovate and self-improvement. The focus is on the potential of digital technologies in improving corporate culture: creating corporate chats, providing feedback, integrating corporate business applications and services, centralized collection of analytical data, remote work, which generally contributes to increasing staff mobility and engagement. The practical value of the article lies in the proposal of a conceptual approach to the formation of corporate culture in the crisis conditions of wartime. In particular, it is recommended to improve the functioning of modern companies by creating a comfortable workspace and recreation areas, forming corporate traditions, conducting team building and internal courses, informal meetings and joint events to maintain team spirit and motivate employees, including in the modern format of hybrid and remote teams.

Keywords: corporate culture, human capital, personnel management, company, communication, values, ethical standards.

Постановка проблеми. Корпоративна культура являє собою систему переконань, цінностей, очікувань, уявлень, норм діяльності працівників у межах певної компанії. Сучасний підхід до формування корпоративної культури передбачає індивідуалізацію підходу до особистості працівника, із його потребами, здібностями та світосприйняттям. В учасників колективу має бути сформованим стійке відчуття належності до певного соціального утворення та почуття власної цінності для компанії, що забезпечує передумови психологічного комфорту для ефективної трудової діяльності.

Формування корпоративної культури в сучасних компаніях необхідно розглядати як цілеспрямований процес формування контексту спільних цінностей, моделей поведінки, спільного бачення, що містить в основі стратегію, місію та ідею діяльності компанії. Очевидно, що процес має реалізовуватись шляхом налагодження прозорості підзвітності та ефективної комунікації, чіткої диференціації цінностей та розроблення системи мотивації і визнання досягнень. При цьому основні зусилля управлінців мають бути спрямовані на розроблення індивідуальних стилів взаємодії, власної системи ритуалів та артефактів, що дозволить об'єднати працівників компанії для досягнення спільних цілей.

Проблематика формування ефективної корпоративної культури нового зразка актуалізується на тлі загострення соціально-психологічних ризиків в умовах тривалої війни, що призводять до морального виснаження працівників, зниження їх вмотивованості та залученості, професійного вигорання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аспекти управлінської методології в контексті розроблення та впровадження сучасних наративів корпоративної політики присутні в науковому дискурсі у межах різних концепту-

альних підходів. Зокрема, публікації А. Коцур та ін. [8] досліджують соціально-психологічні методи впливу для інтенсифікації креативно-трудова діяльності кадрового ресурсу, І. Козлова [5] пропагує персоналізований підхід до кадрового управління, ставлячи понад усе працівника, із його потребами, здібностями та світосприйняттям. В. Цопа та ін. [11] переконують у необхідності формування в працівників відчуття належності до певного соціального утворення та почуття власної цінності для даного колективу.

Із позиції Z. Gorjian Khanzad, A. Gooyabadi [13], M. Ziaei Nafchi, H. Mohelská [18] пріоритетним завданням управлінської діяльності в сфері корпоративної культури повинно позиціонуватись забезпечення реалізації цілей діяльності установи, з одночасним максимальним особистісним розвитком кожного працівника. Зазначені науковці виділяють основні принципи формування сучасної корпоративної культури: розвиток команди шляхом ефективного розподілу праці; визнання та винагорода у програмах мотивації; актуалізація ролі індивідуальних здібностей; безперервний розвиток команди; цифрова оптимізація інформаційно-комунікаційного процесу.

З-поміж інших вчених варто виділити досягнення О. Грішнєвої, Д. Марковець [2], А. Коваленко, В. Гриненко [4], М. Копитко та ін. [7], С. Isensee та ін. [14]. Зокрема, G. Charness, D. Grieco [12] переконують, що менеджери повинні зосереджуватись на соціальних і психологічних аспектах діяльності працівників, вбачаючи такий шлях основним способом попередження і вирішення конфліктів.

Натомість, M. Paais, J. Pattiruhu [16] досліджують адаптивні комунікаційні стратегії для формування сучасного зразка корпоративної взаємодії на основі принципів оперативності, прозорості, ефективного лідерства, емпатії.

тії, моніторингу та ефективного зворотного зв'язку.

Не зважаючи на значні здобутки вчених, питання практичної значущості формування ефективної корпоративної культури в сучасних компаніях набуває особливої актуальності в контексті перманентних криз та суспільної динаміки, що чинять детермінуючий вплив на психічне здоров'я колективу, його соціальну поведінку.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних підходів до формування корпоративної культури як основи стійкого розвитку компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дефініція корпоративної культури вміщує більшість процесів та явищ духовного і матеріального життя колективу, у тому числі, пріоритетність норм, цінностей та пріоритетів, поведінкові норми та корпоративні вимоги, традиції та ритуали, а також встановлені стандарти якості продукту чи послуги, що реалізовується компанією. Корпоративна культура складає основу адаптації нових працівників, формує філософське начало управлінської парадигми та стратегії розвитку організації (рис. 1).

Основними компонентами формування корпоративної культури у сучасному вимірі вбачаються: конкретизація місії та основних цінностей діяльності компанії, переконань і етичних стандартів; стабільне інвестування у розвиток команди, навчання та підвищення кваліфікації працівників; налагодження ефективної комунікації та взаємодії в межах трудового колективу між усіма рівнями управління; система винагород та визнання, мотивації працівників до більшої віддачі та залученості [1; 3].

Сучасна корпоративна культура має володіти адаптивністю та гнучкістю, щоб максимально відповідати динаміці зовнішнього середовища, а також зорієнтованістю на людину для максимальної реалізації її особистісного потенціалу в діяльності компанії. Зазначене потребує створення позитивного психологічного мікроклімату для розвитку міжособистісних відносин і комунікації у колективі, доброзичливого характеру ділової критики, вільного висловлення власної думки, задоволеності працівників приналежністю до даної організації. Дисбаланс соціально-психологічного клімату корпорації може бути спричинений як нестабільністю зовнішніх умов,

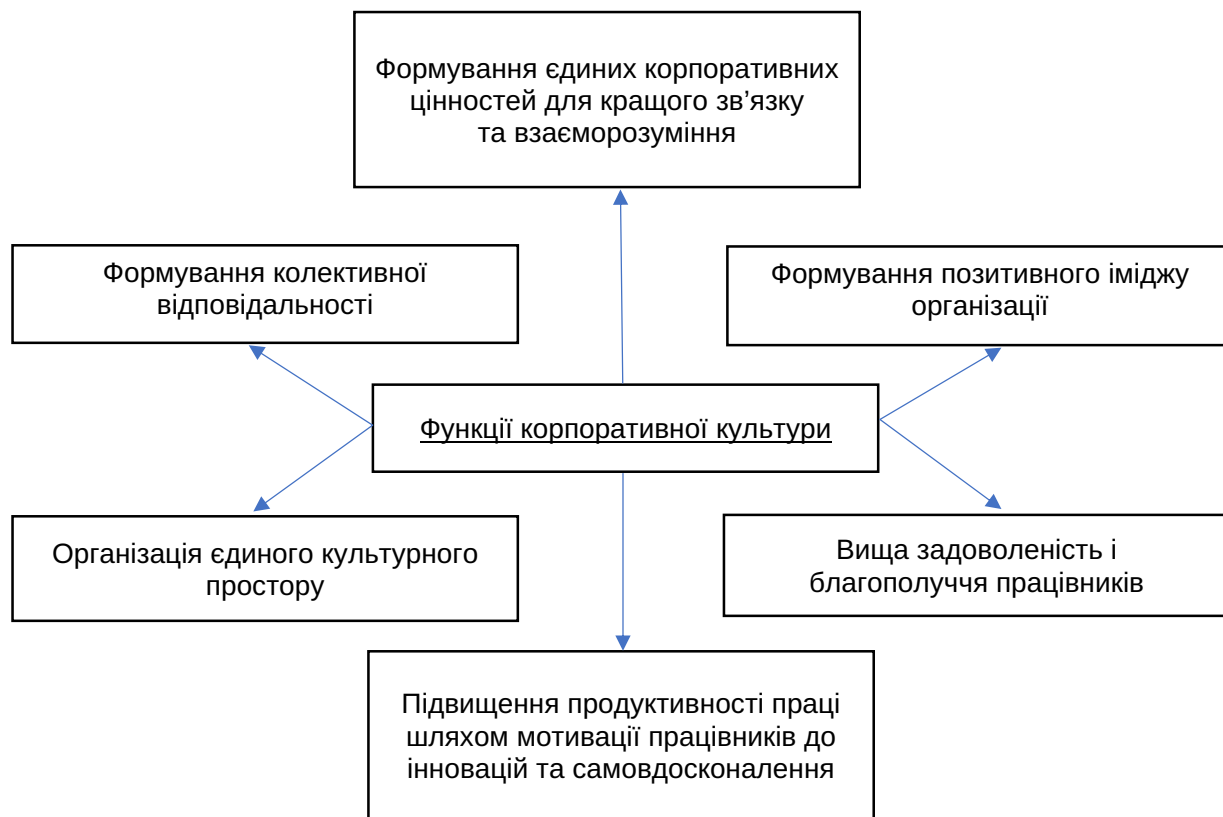


Рис. 1. Функціонал корпоративної культури в сучасних компаніях

Джерело: сформовано авторами

так і внутрішніми проблемами – ускладненими взаєминами по вертикалі, несумісністю працівників, відсутністю системи мотивації та стимулювання, психологічною напругою, низьким рівнем етичних стандартів поведінки керівника [15].

Однією з основних передумов ефективного формування корпоративної культури є відкритість та довіра у взаєминах керівництва та співробітників. При цьому чим більше керівник приділяє уваги дисципліні, тим більш негативне забарвлення має його імідж. Водночас, характерними особистісно-професійними рисами, що сприяють формуванню позитивного впливу керівництва на соціально-психологічний клімат у колективі вбачаються підтримка нових ідей працівників, винахідливість та раціональне планування власних дій та дій колективу, комфортність в ділових стосунках.

Традиційні підходи до матеріального заохочення працівників на тлі трансформації соціально-економічної сфери наразі втрачають пріоритетність стимулюючого ефекту. На сьогодні особливої ваги набувають чинники, що зумовлюють необхідність усвідомлення закономірностей в соціальній поведінки та індивідуальної специфіки психіки особистості. Такі фактори виступають стимуляторами активного креативного розвитку та успішної професійної реалізації, створюючи можливості для суспільного визнання та ініціативності учасників трудового колективу [6].

Цифрові технології зумовили суттєві зміни у практиці управління. Очевидною на сьогодні стає необхідність трансформації менеджменту сучасних установ соціальної сфери у напрямку критичного мислення, командної взаємодії, адаптивності, креативності та мобільності, що дозволить максимально ефективно інтегрувати цифрові процеси до управлінського середовища з мінімальними ризиками. Цифрові технології сприяють глибокій трансформації соціально-психологічного клімату на сучасних підприємствах, приносячи як можливості, так і проблеми [9].

Інтеграція інноваційного інструментарію сприяє зміні способів комунікації та взаємодії, командної роботи колективу. Новітні засоби віртуальної реальності для проведення тренінгів, онлайн-програми командного навчання дозволяють вдосконалити корпоративну культуру. Водночас, зазначені технології можуть спричинити відчуття ізоляції та пригніченості особистої взаємодії, що впливає на рівень згуртованості колективу та міжособистісні

взаємини між його членами, інформаційне перевантаження та стрес, що порушує психологічний добробут працівників.

Рівень цифрових навичок українців працездатного віку має стійку тенденцію до зростання (рис. 2), що створює підґрунтя для подальшої цифровізації процесів управління людським капіталом та формування діджитал-концепції розвитку корпоративної культури компаній.

Серед основних перспективних напрямів цифровізації, які доцільно використовувати у процесі формування корпоративної культури, необхідно відзначити: інтеграцію засобів цифрової комунікації для оперативності передачі інформації, ефективної взаємодії в умовах мультизадачності та розширення меж відповідальності; застосування цифрової операційної моделі для реалізації стратегії розвитку компанії; забезпечення зворотного зв'язку; впровадження системи цифрового управління людським капіталом (Human Resource Management – HRM), що передбачає інтеграцію корпоративних бізнес-додатків та сервісів, централізований збір аналітичних даних та візуалізацію звітів, дистанційну роботу, що загалом сприяє підвищенню мобільності персоналу [5; 17].

Необхідно зацентувати, що рівень культури кожного окремого працівника, тенденція наслідування цінностей, місії, традицій, історичних подій організації, взаємні повага та розуміння на всіх рівнях корпоративного управління здатні формувати позитивну внутрішню комунікативну систему, що, своєю чергою, гарантує високий щабель ділової репутації, значну ефективність та результативність діяльності.

Усі успішні компанії світового масштабу сформували грамотну корпоративну культуру, що побудована на дружній комунікації та взаємодії співробітників та керівників. Зокрема, кращими прикладами є компанії McDonald's (пріоритетами є новаторство та мотиваційні програми), Facebook (практикує відкриті офісні приміщення, конкурентну атмосферу для особистого зростання), Zoom (ціль компанії – «доставка щастя», що спрямовано і на самих співробітників), Adobe (інновації, відмова від ієрархічної системи менеджменту), Pixar (робочі місця співробітників мають вигляд комфортних маленьких будиночків, а елементом формування здорового середовища є демонстрація незавершеної роботи іншим працівникам для критики).

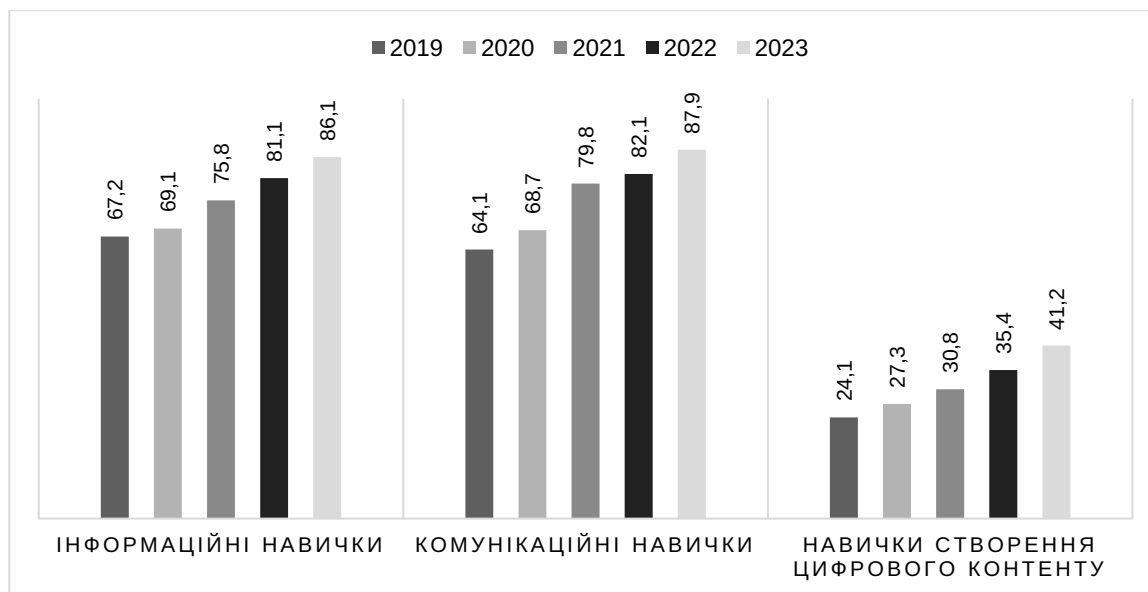


Рис. 2. Динаміка цифрових навичок рівня вище середнього, 2019-2023 рр., %

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Як правило, в межах такої культури передбачена вільна можливість працівника висловлювати власне бачення чи претензії, пропонувати рішення для різних завдань, водночас лідери відкриті до критики, йдуть назустріч та відносяться із повагою до кожного працівника. Обов'язковою умовою функціонування сучасних компаній є комфортний робочий простір, обіди, зони відпочинку, наявність традицій, проведення корпоративних заходів.

Серед ключових практичних рекомендацій варто виділити проведення регулярних неформальних нарад і кави-брейк, формування офісних ритуалів та артефактів, що підтримують вмотивованість працівників та командний дух. Невеликі стійкі традиції, такі як святкування здобутків, регулярні командні зустрічі у визначений день, ранкові «зустрічі» в месенджерах стимулюють відчуття спільності, а візуальні маркери, такі як дрес-код чи стиль презентацій, оформлення офісу чи дизайн корпоративного порталу підсилюють ефект унікальності культури. У синергії, зазначене стимулює більшу продуктивність працівників та компанії в цілому, дозволяє дотримуватись стратегічної векторності розвитку.

Висновки. Сучасні компанії, на тлі ескалації зовнішніх кризових явищ та внутрішньої розбалансованості, необхідності поєднання дистанційної, традиційної та гібридної форм діяльності працівників, потребують активної трансформації політики корпоративної взаємодії. Першочерговими кроками для оптимізації корпоративної культури вбачаються створення мотивуючого середовища для формування відчуття приналежності та спільності, удосконалення робочого простору, підвищення ефективності комунікаційної взаємодії за допомогою цифрових технологій, психологічна підтримка та мотивація через створення корпоративних традицій, ритуалів, артефактів.

Ефективна та потужна корпоративна культура здатна запобігати плинності кадрів, підвищує загальну продуктивність діяльності компанії, забезпечує лояльність співробітників, розвиває принципи соціальної корпоративної відповідальності, що в синергії сприяє стійкості компанії. Перспективи майбутніх досліджень вбачаються у пошуку вдосконаленої моделі лідерства у компаніях, орієнтованого на розвиток кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бірюченко С. Ю., Остапчук Т. П., Орлова К. Є. Професійна етика в HR-менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Вип. 2 (104). С. 51-57. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-51-57](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-51-57)
- Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 28-39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>

3. Дорошенко В. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства: інноваційні зміни та цифровізація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Вип. 328(2). С. 240-246. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-31>
4. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 75-80. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon>.
5. Козлова І. М. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). С. 117-129. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29998>
6. Компанієць В. В., Бела О. О. Моральні дилеми в економічних відносинах: природа, види, фактори поведінки, рішення (підхід духовно-моральної детермінації). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 189-205. <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282640>
7. 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). С. 92-99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
8. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 26. С. 93-103. <http://dspace.wnu.edu.ua/handle/316497/48133>
9. Немченко Т., Коваленко Є. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19>
10. Рівень цифрових навичок українців. Міністерство цифрової трансформації, 2023. <https://thedigital.gov.ua>
11. Цопа В.А., Чеберячко С.І., Яворська О.О., Гільперт В.В., Яворський А.В. Розробка цілісної системи управління підприємством шляхом розвитку корпоративної культури та культури безпеки. *Національний Гірничий Університет. Науковий вісник*. 2021. № 3. С. 100-105. http://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/3/03_2021_Tsopa.pdf
12. Charness G., Grieco D. Creativity and corporate culture. *The Economic Journal*. 2023. № 133(65). P. 1846-1870. <https://doi.org/10.1093/ej/uead012>
13. GorjianKhanzad Z., Gooyabadi A. A. Digital strategizing: the role of the corporate culture. *Open Journal of Business and Management*. 2022. № 10(6). P. 2974-2995. DOI: 10.4236/ojbm.2022.106147
14. Isensee C., Teuteberg F., Griesse K. M., Topi C. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 2020. № 275. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
15. Melnyk S., Ravlinko Z., Petrukha N., Mokhonko G., Ohirko O. Project Management for Ensuring Sustainable Development of the SocioEconomic System: a Case of Integral Assessment. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21, № 1. P. 2287-2296. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.245>
16. Paais M., Pattiruhu J. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. № 7(8). P. 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
17. Valecha N. A Study on importance of ethical responsibilities in HR management. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*. 2022. № 1(1). Pp. 19-30. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v1i1.7>
18. Ziaei Nafchi M., Mohelská H. Organizational culture as an indication of readiness to implement industry 4.0. *Information*. 2020. № 11(3). <https://doi.org/10.3390/info11030174>

REFERENCES:

1. Biriuchenko, S. Yu., Ostapchuk, T. P., & Orlova, K. Ye. (2023). Profesiina etyka v HR-menedzhmenti [Professional ethics in HR management]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 2 (104), 51-57. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-51-57](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-51-57) [in Ukrainian]
2. Hrishnova, O., & Markovets, D. (2024). Tsyfrovizatsiia rozvytku korporatyvnoho liudskoho kapitalu: trendy, vyklyky, efektyvnist (na prykladi konsal'tynhovykh kompanii) [Digitalization of corporate human capital development: trends, challenges, efficiency (on the example of consulting companies)]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the KROK University*, 1 (73), 28-39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39> [in Ukrainian]
3. Doroshenko, V. (2024). Rozvytok intelektualnoho potentsialu pidpriemstva: innovatsiini zminy ta tsyfrovizatsiia [Development of the intellectual potential of the enterprise: innovative changes and digitalization]. *Herald of*

Khmelnitskyi National University. Economic sciences, 328(2), 240-246. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-31> [in Ukrainian]

4. Kovalenko, A. O., & Hrynenko, V. V. (2020). Kadrova polityka yak efektyvnyi instrument bezpeko oriientovanoho upravlinnia personalom orhanizatsii [Personnel policy as an effective tool for safety-oriented personnel management of the organization]. *Modern Economics*, 24, 75-80. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon>. [in Ukrainian]

5. Kozlova, I. M. (2023). Upravlinnia korporativnoiu kulturoiu: kontseptualizatsiia poniattia v suchasnykh umovakh [Corporate culture management: conceptualization of the concept in modern conditions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, 7(21), 117-129. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29998> [in Ukrainian]

6. Kompaniets, V. V., & Bela, O. O. (2022). Moralni dylemy v ekonomichnykh vidnosynakh: pryroda, vydy, faktory povedinky, rishennia (pidkhid dukhovno-moralnoi determinatsii) [Moral dilemmas in economic relations: nature, types, behavioral factors, solutions (spiritual-moral determination approach)]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 78-79, 189-205. <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282640> [in Ukrainian]

7. Kopytko, M. I., Mykhalitska, N. Ya., & Vereskliia, M. R. (2021). Korporativna kultura yak stratehichniy napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the face of modern challenges]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the KROK University*, 2(62), 92-99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99> [in Ukrainian]

8. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Prokhorovska, S., & Barska, Yu. (2022). HR-analityka u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR analytics in the management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, 26, 93-103. <http://dSPACE.wunu.edu.ua/handle/316497/48133> [in Ukrainian]

9. Nemchenko, T., & Kovalenko, Ye. (2024). Rozvytok liudskykh resursiv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Human resources development in the context of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19> [in Ukrainian]

10. Riven tsyfrovyykh navychok ukraintsiv [Level of digital skills of Ukrainians]. (2023). Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii – Ministry of Digital Transformation. <https://thedigital.gov.ua/>

11. Tsopa, V.A., Cheberiachko, S.I., Yavorska, O.O., Hilpert, V.V., & Yavorskyi A.V. (2021). Rozrobka tsilisnoi systemy upravlinnia pidpriemstvom shliakhom rozvytku korporativnoi kultury ta kultury bezpeky [Development of a holistic enterprise management system through the development of corporate culture and safety culture]. *Natsionalnyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi visnyk – National Mining University. Scientific Bulletin*, 3, 100-105. http://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/3/03_2021_Tsopa.pdf [in Ukrainian]

12. Charness, G., & Grieco, D. (2023). Creativity and corporate culture. *The Economic Journal*, 133(65), 1846-1870. <https://doi.org/10.1093/ej/uead012>

13. GorjianKhanzad, Z., & Gooyabadi, A. A. (2022). Digital strategizing: the role of the corporate culture. *Open Journal of Business and Management*, 10(6), 2974-2995. DOI: 10.4236/ojbm.2022.106147

14. Isensee, C., Teuteberg, F., Griesse, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, (275). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>

15. Melnyk, S., Ravlinko, Z., Petrukha, N., Mokhonko, G., & Ohirko, O. (2023). Project Management for Ensuring Sustainable Development of the SocioEconomic System: a Case of Integral Assessment. *Review of Economics and Finance*, 21(1), 2287–2296. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.245>

16. Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>

17. Valecha, N. (2022). A Study on importance of ethical responsibilities in HR management. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 1(1), 19-30. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v1i1.7>

18. Ziaei Nafchi, M., & Mohelská, H. (2020). Organizational culture as an indication of readiness to implement industry 4.0. *Information*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/info11030174>