



Менеджмент

УДК 005.7:005.21:005.32

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19056543>

**Інтеграція корпоративної культури та системи стратегічного управління
підприємства**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Овсієнко Наталія Василівна

к.е.н, доцент кафедри маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

Шарова Світлана Василівна

к.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7687-2081>

Прийнято: 02.03.2026 | Опубліковано: 16.03.2026

*Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти
інтеграції корпоративної культури та системи стратегічного управління*



підприємства в умовах зростаючої нестабільності та динамічності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що ефективне функціонування та довгострокова конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежать від узгодженості стратегічних цілей розвитку з цінностями, нормами та поведінковими установками організації. Доведено, що корпоративна культура виступає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, який формує середовище реалізації стратегічних рішень та впливає на результативність управлінських процесів. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування понять «корпоративна культура» та «стратегічне управління», визначено їх взаємозв'язки та точки перетину у формуванні стратегічної поведінки організації. Розглянуто механізми впливу корпоративної культури на процес розробки та реалізації стратегій підприємства через ціннісний, поведінковий та інституційний виміри. Систематизовано наукові підходи до класифікації типів корпоративної культури з урахуванням їх відповідності різним моделям стратегічного розвитку підприємств. Встановлено, що неузгодженість між задекларованими стратегічними цілями та реально сформованою культурою організації може знижувати ефективність стратегічних змін, викликати опір персоналу та зменшувати результативність управління. Запропоновано концептуальну модель інтеграції корпоративної культури та стратегічного управління, що базується на принципах цілісності, адаптивності та стратегічної узгодженості. Обґрунтовано інструменти практичної реалізації інтеграційного підходу, зокрема культурний аудит організації, стратегічне картографування корпоративних цінностей та використання системи збалансованих показників для оцінювання культурно-стратегічної відповідності. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління та посилення адаптивності підприємств до змін бізнес-середовища. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою



кількісних методів оцінювання рівня інтеграції корпоративної культури та стратегічного управління.

Ключові слова: *корпоративна культура, стратегічне управління, стратегія підприємства, організаційні цінності, стратегічна відповідність, культурно-стратегічна інтеграція, організаційна поведінка.*

**Integration of corporate culture and the strategic management system of
an enterprise**

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Nataliia Ovsiienko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Higher Educational Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

Svitlana Sharova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Higher Educational Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7687-2081>

Abstract. *The article examines the theoretical and practical aspects of integrating corporate culture and the strategic management system of an enterprise in*



the context of increasing instability and dynamism of the external environment. It is substantiated that the effective functioning and long-term competitiveness of enterprises largely depend on the alignment of strategic development goals with the values, norms, and behavioral attitudes of the organization. It is proven that corporate culture acts as an important intangible resource of an enterprise, shaping the environment for the implementation of strategic decisions and influencing the effectiveness of managerial processes. The study analyzes modern scientific approaches to the interpretation of the concepts of “corporate culture” and “strategic management” and identifies their interrelationships and intersection points in the formation of an organization’s strategic behavior. The mechanisms of the influence of corporate culture on the process of strategy development and implementation are examined through value-based, behavioral, and institutional dimensions. Scientific approaches to the classification of corporate culture types are systematized, taking into account their relevance to different models of enterprise strategic development. It is established that inconsistency between declared strategic objectives and the actually existing organizational culture may reduce the effectiveness of strategic changes, cause employee resistance, and decrease managerial performance. A conceptual model for integrating corporate culture and strategic management is proposed, based on the principles of integrity, adaptability, and strategic alignment. The study substantiates key instruments for the practical implementation of the integration approach, including organizational cultural audit, strategic mapping of corporate values, and the use of a balanced scorecard system to assess cultural–strategic alignment. The proposed approaches are aimed at improving the effectiveness of strategic management and strengthening the adaptability of enterprises to changes in the business environment. Prospects for further research are related to the development of quantitative methods for assessing the level of integration between corporate culture and strategic management.



Keywords: *corporate culture, strategic management, enterprise strategy, organizational values, strategic alignment, cultural–strategic integration, organizational behavior.*

Постановка проблеми. Сучасне підприємство функціонує в умовах стрімких технологічних змін, глобалізаційних процесів та наростаючої невизначеності ринкового середовища. За таких обставин здатність організації до стратегічної адаптації та своєчасного перегляду пріоритетів розвитку набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Водночас практика управлінської діяльності неодноразово засвідчувала, що навіть бездоганно розроблені стратегічні плани зазнають поразки в процесі їхньої реалізації, коли стикаються з опором внутрішнього культурного середовища організації. Феномен культурно-стратегічного розриву, описаний у класичній управлінській літературі як ситуація, коли «культура з'їдає стратегію на сніданок» (афоризм, що приписується Пітеру Друкеру), залишається однією з ключових проблем корпоративного управління. Попри широке визнання цього явища, питання практичних механізмів подолання розбіжностей між культурними установками організації та її стратегічними орієнтирами залишаються дискусійними та потребують подальшого наукового осмислення.

Актуальність дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, в умовах прискорення темпів змін зовнішнього середовища підприємства змушені не лише адаптувати свої стратегії, але й цілеспрямовано трансформувати корпоративну культуру відповідно до нових викликів. По-друге, наявність системних зв'язків між культурними цінностями та стратегічними настановами організації визначає необхідність розробки інтегрованого підходу до управління цими взаємопов'язаними елементами. По-третє, в контексті відновлення та розвитку вітчизняної економіки питання розбудови ефективних систем стратегічного управління, підкріплених



відповідною організаційною культурою, набуває особливої практичної значущості.

Проблема інтеграції корпоративної культури та стратегічного управління пов'язана з такими важливими науковими завданнями, як: формування цілісної методологічної бази дослідження організаційної поведінки; розробка практичних інструментів вимірювання культурно-стратегічної відповідності; обґрунтування управлінських механізмів цілеспрямованої трансформації організаційної культури в інтересах стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємозв'язку корпоративної культури та стратегічного управління знаходиться на перетині декількох наукових дисциплін: теорії організації, стратегічного менеджменту, організаційної поведінки та корпоративного управління. Починаючи з класичних праць Е. Шейна [1] та Т. Пітерса і Р. Вотермана [2], дослідники неодноразово звертались до питання культурно-стратегічної взаємодії, щоразу збагачуючи її розуміння новими концептуальними вимірами.

У сучасній зарубіжній науковій літературі проблема інтеграції культури та стратегії розглядається переважно крізь призму концепції динамічних здатностей Д. Тіс [3] та ресурсно-орієнтованого підходу Дж. Барні, В. Гестерлі [4]. Зокрема, Д. Тіс та його послідовники наголошують на тому, що організаційна культура є ключовим компонентом стратегічних активів підприємства, який важко піддається імітації з боку конкурентів і тому є джерелом стійких конкурентних переваг. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад дослідження здійснили К. Камерон, Р. Квінн [5], які розробили рамкову модель конкуруючих цінностей (Competing Values Framework), що дозволяє класифікувати типи організаційної культури за осями «гнучкість-стабільність» та «внутрішня орієнтація-зовнішня орієнтація». Ця модель набула широкого застосування в емпіричних дослідженнях культурно-стратегічної відповідності.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили О. Вараксіна, В. Шульга [6], які обґрунтували концепцію



«стратегічного культурного вектора» як узагальненого показника спрямованості культурних установок організації у площині стратегічного розвитку. Корпоративній культурі в системі стратегічного управління присвячені праці Н. Котвицької, А. Старікова [7], які дослідили особливості культурно-стратегічної динаміки в умовах цифрової трансформації. О. Апостолук [8] проаналізувала практичні аспекти формування корпоративної культури на підприємствах різних галузей вітчизняної економіки та виявила статистично значущу кореляцію між рівнем культурно-стратегічної відповідності та фінансовими результатами діяльності.

Разом з тим аналіз наукових публікацій свідчить про наявність низки невирішених аспектів досліджуваної проблеми: більшість існуючих моделей культурно-стратегічної інтеграції мають переважно описовий, а не нормативний характер і не містять чітких рекомендацій щодо практичної імплементації; в умовах цифровізації та суттєвих змін у моделях організації праці (гібридна зайнятість, розподілені команди) виникають принципово нові виклики для підтримання культурної цілісності та узгодженості зі стратегічними цілями; залишаються нерозробленими кількісні методи оцінювання ефективності заходів із культурно-стратегічної інтеграції. Ці прогалини визначають напрямки дослідження, представленого в цій статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка концептуальних засад та практичних механізмів інтеграції корпоративної культури та системи стратегічного управління підприємства на основі системного аналізу наукових підходів та узагальнення управлінської практики.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити теоретичний зміст понять «корпоративна культура», «стратегічне управління» та «культурно-стратегічна інтеграція»; систематизувати наукові підходи до класифікації типів корпоративної культури у контексті стратегічного управління; виявити та охарактеризувати ключові механізми впливу



корпоративної культури на процес стратегічного управління; розробити концептуальну модель інтеграції корпоративної культури та стратегічного управління; запропонувати практичні інструменти реалізації інтеграційного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура являє собою складну систему цінностей, переконань, норм поведінки та символів, які поділяються членами організації і визначають спосіб її функціонування [1]. На відміну від формальних управлінських структур, корпоративна культура діє переважно через неформальні механізми — соціальні норми, ритуали, неписані правила та колективні уявлення про «правильне» та «неправильне» в організаційному контексті [12].

Стратегічне управління, у свою чергу, є процесом визначення довгострокових цілей організації, формування стратегій їх досягнення та мобілізації ресурсів для реалізації обраного курсу розвитку [9]. Ключовою характеристикою стратегічного управління є його орієнтованість на майбутнє та здатність адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок між корпоративною культурою та стратегічним управлінням носить характер діалектичної єдності: культура формує контекст, у якому розробляються та реалізуються стратегії, тоді як стратегічний розвиток організації, своєю чергою, трансформує і відтворює культурні патерни. Дослідники виділяють три основні виміри цього взаємозв'язку: когнітивний (спільні ментальні моделі та стратегічні схеми), ціннісний (ієрархія пріоритетів та критерії прийняття рішень) та поведінковий (рутини, практики та способи вирішення проблем) [3].

Концепція культурно-стратегічної відповідності (cultural-strategic fit) передбачає, що ефективне стратегічне управління вимагає узгодженості між задекларованими стратегічними цілями та реально існуючими культурними нормами. Проте важливо підкреслити, що йдеться не про просту «відповідність»,



яка передбачала б збереження статус-кво, а про динамічну взаємодію, в процесі якої культура та стратегія взаємно розвиваються й удосконалюються [15].

Для цілей стратегічного управління особливо важливою є класифікація типів корпоративної культури, що дозволяє ідентифікувати культурні профілі організацій та оцінити їхню придатність для реалізації різних стратегічних орієнтирів. Найбільш релевантною для нашого дослідження є розширена модель конкуруючих цінностей, доповнена стратегічним виміром (табл. 1).

Таблиця 1- Взаємозв'язок типів корпоративної культури та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства

Тип корпоративної культури	Основні характеристики	Стратегічна орієнтація підприємства	Переваги для стратегічного розвитку	Потенційні обмеження
Ієрархічна (бюрократична)	Орієнтація на контроль, чітку регламентацію процесів, стабільність, формалізовані процедури управління	Операційна досконалість, стандартизація бізнес-процесів, мінімізація ризиків	Висока керованість, передбачуваність результатів, ефективність у стабільному середовищі	Обмежена гнучкість, низька швидкість адаптації до змін, слабка інноваційність
Кланова (сімейна)	Високий рівень довіри, розвиток персоналу, командна робота, неформальні відносини	Стратегії розвитку інтелектуального капіталу, залучення персоналу до стратегічного управління	Висока мотивація персоналу, ефективна комунікація, сприятливе середовище для організаційного навчання	Може знижувати швидкість прийняття рішень та орієнтацію на жорстку конкуренцію
Адхократична (інноваційна)	Орієнтація на творчість, підприємницький дух, готовність до ризику, гнучкість	Стратегії інноваційного розвитку, технологічного лідерства та диференціації	Висока інноваційна активність, здатність швидко адаптуватися до змін ринку	Підвищений рівень невизначеності та ризиків, складність підтримання стабільності
Ринкова	Орієнтація на результативність, конкуренцію, досягнення цілей і зовнішнє позиціонування	Стратегії завоювання ринкових позицій, агресивного розвитку та максимізації вартості бізнесу	Висока ефективність у конкурентному середовищі, орієнтація на результат	Можливе зниження внутрішньої згуртованості та довгострокової

Джерело: узагальнено на основі [7; 13]



Вплив корпоративної культури на систему стратегічного управління здійснюється через кілька взаємопов'язаних механізмів. Перший з них — ціннісно-орієнтаційний механізм — реалізується через формування системи пріоритетів та критеріїв, якими керуються менеджери при прийнятті стратегічних рішень. Культурні цінності визначають, що організація вважає «правильною» стратегією, яким ризикам вона готова піддатися і які можливості готова проігнорувати заради збереження культурної ідентичності [11; 14].

Комунікаційний механізм пов'язаний з тим, що культура формує мову та символи, за допомогою яких здійснюється стратегічна комунікація всередині організації. Ефективність донесення стратегічного бачення та мобілізації організаційних ресурсів безпосередньо залежить від того, наскільки стратегічні меседжі резонують з культурними кодами організації [8; 16].

Поведінково-нормативний механізм проявляється через вплив культурних норм на практики прийняття рішень, розподіл ресурсів та способи вирішення стратегічних конфліктів. У культурах з високим рівнем централізації стратегічні рішення зосереджені на вищому рівні ієрархії, тоді як у децентралізованих культурах стратегічна ініціатива може виникати на різних рівнях організації [18].

Інституційний механізм пов'язаний з тим, що культурні патерни кристалізуються у формальних та неформальних інститутах організації — процедурах, ритуалах, системах стимулювання та структурах влади, — які, у свою чергу, визначають практику стратегічного управління. Зміна стратегічного курсу без відповідної трансформації цих інститутів, як правило, приречена на невдачу [2].

Практика стратегічного управління виявляє декілька типових ситуацій культурно-стратегічної невідповідності, що призводять до зниження ефективності реалізації стратегій. Перша з них — «культурна ригідність» — виникає, коли усталені культурні патерни перешкоджають стратегічним інноваціям. Організації, культура яких формувалась в умовах стабільного середовища, часто демонструють структурну нездатність адаптувати



стратегічний курс у відповідь на якісні зміни ринкових умов. Друга проблемна зона — «культурна фрагментація» — характерна для організацій, де паралельно існують конкуруючі субкультури з несумісними ціннісними системами. Така культурна поліфонія ускладнює формування єдиного стратегічного бачення та призводить до внутрішніх конфліктів при реалізації стратегічних ініціатив.

«Декларативно-поведінковий розрив» виникає у ситуаціях, коли задекларовані культурні цінності розходяться з реальними поведінковими патернами організації. За таких умов стратегічні цілі, сформульовані у відповідності з «офіційними» культурними цінностями, не знаходять підтримки у реально існуючих неформальних нормах [10].

На основі проведеного теоретичного аналізу пропонується концептуальна модель інтеграції корпоративної культури та стратегічного управління, яка базується на трьох ключових принципах: цілісності (розгляд культури і стратегії як елементів єдиної системи), адаптивності (здатності до взаємної адаптації культурних та стратегічних компонентів) та взаємного підсилення (синергетичного ефекту від узгодженого розвитку культури та стратегії). Модель передбачає чотири послідовні етапи інтеграційного процесу (табл. 2).

Таблиця 2 - Концептуальна модель інтеграції корпоративної культури та системи стратегічного управління підприємства

Етап інтеграції	Зміст етапу	Основні інструменти	Очікуваний результат
Культурний аудит організації	Комплексне дослідження існуючої корпоративної культури з метою виявлення домінуючих цінностей, норм поведінки, субкультур та потенційних культурних конфліктів	Анкетування персоналу, психометричні методики, глибинні інтерв'ю, спостереження, аналіз внутрішніх документів	Формування детального профілю корпоративної культури організації
Стратегічне картографування цінностей	Визначення культурних характеристик, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства та структурування ключових ціннісних орієнтирів	Стратегічний аналіз, експертні оцінки, стратегічні сесії, методи стратегічного картографування	Формування «карти культурних вимог стратегії» та ідеального культурного профілю



Аналіз культурно-стратегічного розриву	Порівняння реального культурного профілю організації з бажаним культурним профілем, необхідним для реалізації стратегії	GAP-аналіз, SWOT-аналіз культурних факторів, стратегічна діагностика	Виявлення ключових культурних розривів та визначення напрямів культурної трансформації
Реалізація культурно-стратегічних інтервенцій	Цілеспрямоване формування культурних змін для забезпечення відповідності культури стратегічним цілям підприємства	Зміна системи мотивації та оцінювання персоналу, розвиток лідерства, організаційне навчання, формування культурних артефактів (ритуалів, символів, наративів)	Досягнення культурно-стратегічної узгодженості та підвищення ефективності стратегічного управління

Джерело: створено на основі аналізу [9; 17]

Система збалансованих показників культурно-стратегічної відповідності (КСВ-ССП) є розширеною версією класичної Balanced Scorecard, доповненою культурним виміром. До чотирьох традиційних перспектив ССП (фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання та розвитку) додається п'ята — «Культурна перспектива», яка включає показники культурно-стратегічної відповідності, рівня культурної трансформації та культурної стійкості організації.

Індекс культурно-стратегічної відповідності (ІКСВ) є інтегральним показником, що агрегує часткові оцінки за декількома вимірами: відповідність домінуючих цінностей стратегічним пріоритетам; культурна підтримка ключових стратегічних ініціатив; рівень культурної однорідності (відсутності деструктивної фрагментації); здатність культури до стратегічної адаптації. Розрахунок ІКСВ дозволяє здійснювати порівняльний аналіз культурно-стратегічної відповідності в динаміці та у порівнянні з еталонними організаціями.



Матриця культурно-стратегічних пріоритетів є інструментом управлінського прийняття рішень, що дозволяє визначити оптимальну послідовність культурно-стратегічних інтервенцій з урахуванням їхнього потенційного впливу та складності реалізації. Матриця будується у координатах «вплив на культурно-стратегічну відповідність» — «складність культурної зміни», що дозволяє ідентифікувати «легкі перемоги» (високий вплив, низька складність), стратегічні проекти (високий вплив, висока складність) та низькопріоритетні заходи.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку теоретичних та практичних висновків: встановлено, що корпоративна культура та стратегічне управління є не просто паралельними, а глибоко інтегрованими підсистемами організаційного управління, які перебувають у відносинах взаємного впливу та взаємної зумовленості. Ефективне стратегічне управління в сучасних умовах неможливе без цілеспрямованого управління культурним контекстом стратегічної діяльності; обґрунтовано, що культурно-стратегічна відповідність є не статичним станом, а динамічним процесом взаємної адаптації культурних та стратегічних компонентів організації. Це означає, що управлінські зусилля мають бути спрямовані не на одноразове «вирівнювання» культури під стратегію, а на формування організаційних здатностей до постійної культурно-стратегічної адаптації; розроблена концептуальна модель культурно-стратегічної інтеграції, що включає чотири послідовні етапи (культурний аудит, стратегічне картографування цінностей, аналіз розриву та реалізація інтервенцій), забезпечує практичну основу для системного управління культурно-стратегічною взаємодією. Запропоновані інструменти (КСВ-ССП, ІКСВ, матриця пріоритетів) дозволяють операціоналізувати концепцію культурно-стратегічної відповідності та перевести її в площину конкретних управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількома напрямками. З теоретичної точки зору актуальним є поглиблення розуміння механізмів



культурно-стратегічної взаємодії в умовах цифрової трансформації та поширення моделей гібридної організації праці. З прикладної точки зору першочергового значення набуває розробка кількісних методів вимірювання ІКСВ та верифікація запропонованої моделі на вибірці вітчизняних підприємств. Окремим напрямком досліджень є вивчення культурно-стратегічних особливостей підприємств в умовах відновлення національної економіки, що потребує адаптованих управлінських підходів з урахуванням специфіки трансформаційного контексту.

Список використаних джерел

1. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 394 p.
2. Peters, T. J., Waterman, R. H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.p. 1982.
3. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 2011. 304 p.
4. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts. 6th ed. Hoboken : Pearson, 2019. 408 p.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
6. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2023. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
7. Котвицька, Н. М., Старіков, А. О. Корпоративна культура як драйвер стратегічних змін. *Академічні візії*, 2026. (51). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18727363>
8. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності.



Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2016. № 2. С. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>

9. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 15th ed. Hoboken : Pearson, 2018.

10. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.

11. Білецький О. В. Використання людського капіталу в умовах війни: управлінський аспект. *Економіка і організація управління*, 2024. 2(54), 155–160. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.14>

12. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 229–235. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-229-235>

13. Шаульська Л. В. та ін. Людиноорієнтована модель безпеки в контексті попередження ризиків та конфліктів у соціальній, трудовій, підприємницькій сферах. *Економіка і організація управління*, 2023. 2(50). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.5>

14. Іванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*, 2025. (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134>

15. Котвицька Н. М., Старіков А. О., Руднік С. А. Корпоративна культура та стратегічне управління бізнесом в Україні в умовах трансформаційних змін. *Наука і техніка сьогодні*. №3 (44), 2025. С.278-290. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3\(44\)-278-290](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3(44)-278-290)

16. 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), 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

17. Anna Orel, Volodymyr Orel, Viktor Diachenko, Iryna Perevozova, Mainka Marcel Kurt & Khrystyna Kirshak. Enhancing Sustainability and Smart Living: Adoption of IoT-Driven Automation of Vertical Gardens in Urban Spaces. *AI in Business: Opportunities and Limitations*. Volume 1. 2024. Pages 99-112 URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48479-7_10

18. Орел А. М. Інструменти людського потенціалу та механізму корпоративного управління в умовах трансформації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2021. № 5. С. 61-68. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hwSt46W0limRRcKwPJK2LjoVM5clPLp/view>