

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ

© 2025 ОБИДЕННОВА Т. С., ДУДНЄВА Ю. Е., ВАСИЛЬЄВА М. О.

УДК 005.73:005.336.3:658.8
JEL Classification: M31

Обиденнова Т. С., Дуднева Ю. Е., Васильева М. О. Формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на засадах маркетингових підходів

Мета статті полягає у розробці й обґрунтуванні механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на основі маркетингових підходів для забезпечення стійкості змін і підвищення ефективності управлінських процесів. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові підходи до управління корпоративною культурою, у статті розглянуто ключові етапи адаптивного управління корпоративною культурою: аналіз існуючої корпоративної культури, визначення цільових сегментів, розробку стратегії змін, комунікацію та впровадження змін, а також постійний моніторинг і коригування стратегії. Механізм передбачає гнучке поєднання цих етапів, що дозволяє оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Основною його метою є створення ефективного інструменту трансформації корпоративної культури, який сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню організаційної ідентичності та формуванню єдиних цінностей підприємства. Доведено, що мотивація персоналу, ефективна комунікація та система зворотного зв'язку є основними чинниками успішного впровадження адаптивного управління корпоративною культурою. Обґрунтовано необхідність використання маркетингових інструментів для врахування потреб персоналу та формування відповідної мотиваційної системи, що сприяє зниженню опору до змін. У результаті дослідження розроблено механізм адаптивного управління корпоративною культурою, що поєднує маркетингові підходи із сучасними управлінськими технологіями, забезпечуючи інтеграцію змін у діяльність підприємства. Запропонований підхід сприяє формуванню гнучкої і стійкої корпоративної культури, підвищенню рівня залученості персоналу та ефективності організаційних процесів. Розкрито значення моніторингу й оцінки результатів як інструментів для коригування стратегії змін та забезпечення їхньої довгострокової ефективності. Визначено вплив адаптивного управління корпоративною культурою на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зроблено висновок, що комплексний підхід до управління корпоративною культурою дозволяє створювати сприятливе середовище для розвитку персоналу та забезпечення стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: адаптивне управління, корпоративна культура, маркетингові підходи, мотивація персоналу, організаційні зміни, конкурентоспроможність підприємства.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Обиденнова Тетяна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: Obyd_ts@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

Дуднева Юлія Ернстівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Васильєва Марія Олександрівна – старший викладач кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9119-2746>

UDC 005.73:005.336.3:658.8
JEL Classification: M31

Obydiennova T. S., Dudnieva I. E., Vasylieva M. O. Formation of an Adaptive Corporate Culture Management Mechanism for Enterprises on the Basis of Marketing Approaches

The aim of the article is to develop and substantiate a mechanism for adaptive management of corporate culture in enterprises based on marketing approaches to ensure the resilience of changes and improve the efficiency of management processes. Analyzing, systematizing, and generalizing scientific approaches to corporate culture management, the article examines the key stages of adaptive corporate culture management: analysis of the existing corporate culture, identification of target segments, development of a change strategy, communication and implementation of changes, as well as continuous monitoring and adjustment of the strategy. The mechanism involves a flexible combination of these stages, allowing for prompt responses to internal and external challenges. The main aim of this mechanism is to create an effective tool for transforming corporate culture, which contributes to increasing staff motivation, strengthening organizational identity, and forming unified corporate values. It is proved that staff motivation, effective communication, and a feedback system are the main factors for the successful implementation of adaptive corporate culture management. The necessity of using marketing tools to consider the needs of

staff and to form an appropriate motivation system that contributes to reducing resistance to change is substantiated. As a result of the research, a mechanism for adaptive corporate culture management has been developed, combining marketing approaches with modern management technologies, ensuring the integration of changes into the enterprise's activities. The proposed approach promotes the formation of a flexible and resilient corporate culture, increasing employee engagement and the efficiency of organizational processes. The significance of monitoring and evaluating results as tools for adjusting change strategies and ensuring their long-term effectiveness is revealed. The impact of adaptive corporate culture management on enhancing the competitiveness of the enterprise is determined. It is concluded that a comprehensive approach to corporate culture management allows for the creation of a favorable environment for development of staff and ensures the enterprise's resilience in a dynamic market environment.

Keywords: adaptive management, corporate culture, marketing approaches, staff motivation, organizational changes, enterprise competitiveness.

Fig.: 1. Bibl.: 13.

Obydiennova Tetiana S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: Obyd_ts@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

Dudniava Iuliia E. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Vasyliava Mariia O. – Senior Lecturer of the Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9119-2746>

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до змін. Конкуренція за талановиті кадри та зростаючі вимоги до якості трудових відносин роблять корпоративну культуру стратегічним ресурсом, що впливає на ефективність діяльності. Водночас традиційні методи управління корпоративною культурою часто виявляються недостатньо гнучкими, щоб оперативно реагувати на нові виклики. Саме тому виникає потреба у формуванні механізму адаптивного управління корпоративною культурою, що дозволить підприємствам швидко пристосовувати внутрішні процеси до змін зовнішнього середовища. Використання маркетингових підходів у цьому контексті відкриває можливості для глибшого розуміння очікувань персоналу, побудови ефективної комунікації та формування сильної корпоративної ідентичності. Поєднання адаптивного управління та маркетингових інструментів сприяє зміцненню лояльності працівників, підвищенню їхньої мотивації та формуванню позитивного іміджу підприємства. Таким чином, дослідження механізму адаптивного управління корпоративною культурою є важливим кроком на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Науковці вже тривалий час вивчають процеси управління корпоративною культурою підприємств, а також її вплив на результативність роботи. Андросова О. Ф. [1], Химич І. Г. [2], Гевко В. А. [3], Терон І. В. [4], Овчаренко М. І. [5], Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. та Ринкевич Н. С. [6], Беяк Т. О. [7], Степанова А. В. та Тузилкіна О. В. [8], Дми-

тренко, М. Й. [9] та ін. [10–12] присвятили свої дослідження питанням ефективного управління корпоративною культурою для розвитку підприємств і покращенню соціально-трудових відносин. Проте питання розробки сучасних механізмів управління корпоративною культурою залишається актуальним і потребує подальшого наукового аналізу.

Мета статті – розробка та обґрунтування механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємства на основі маркетингових підходів для забезпечення стійкості змін та підвищення ефективності управлінських процесів.

Основною метою адаптивного управління корпоративною культурою є забезпечення високої залученості персоналу до змін, зміцнення взаємодії між усіма рівнями організації та досягнення стратегічних цілей компанії шляхом створення позитивної та динамічної робочої атмосфери. Використання маркетингових підходів у цьому процесі дозволяє ефективно комунікувати зміни, залучати персонал до їхнього впровадження та забезпечувати сталість трансформацій.

Використання маркетингових підходів для адаптивного управління корпоративною культурою є необхідним для ефективного реагування на зміни у бізнес-середовищі та підвищення лояльності персоналу. Завдяки аналізу потреб і очікувань працівників, підприємство може формувати привабливий корпоративний імідж і зміцнювати внутрішню ідентичність. Маркетингові стратегії сприяють побудові відкритої комунікації, що дозволяє враховувати різноманітність

субкультур та забезпечувати їхню гармонійну інтеграцію. Використання брендингу та storytelling допомагає створювати емоційний зв'язок працівників із цінностями підприємства, підвищуючи їхню мотивацію та залученість [12]. Крім того, застосування маркетингових досліджень дозволяє оцінювати ефективність корпоративної культури та вчасно коригувати управлінські підходи.

Формування та підтримка механізму адаптивного управління корпоративною культурою з використанням маркетингових підходів необхідні для досягнення кількох важливих цілей, що сприяють стійкості організації в умовах змін та забезпеченню її успіху в конкурентному середовищі. Основні цілі такого механізму: *підвищення ефективності управлінських процесів; створення сприятливого середовища для змін; залучення та утримання талановитих працівників; підвищення рівня залученості персоналу; оптимізація процесів управління змінами; забезпечення сталості та стійкості організації; зміцнення бренду роботодавця.*

Формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою з використанням маркетингових підходів можна структурувати таким чином:

Етап 1. Аналіз існуючої корпоративної культури та визначення потреб. На цьому етапі здійснюється всебічне дослідження внутрішнього середовища підприємства для розуміння того, які цінності, переконання, поведінкові норми та практики домінують серед персоналу. Оцінка корпоративної культури включає в себе аналіз її взаємодії з бізнес-цілями, а також здатність організації адаптуватися до змін. Завдяки цьому аналізу виявляються як сильні сторони корпоративної культури, що можуть стати основою для подальших змін, так і слабкі, які потребують коригування для досягнення організаційних цілей. Цей етап також включає в себе ідентифікацію потреб організації щодо змін у корпоративній культурі. Визначення цих потреб допомагає сформулювати чітке розуміння того, які зміни необхідно впровадити для забезпечення сталого розвитку організації.

Етап 2. Визначення цільових сегментів та персоналізація підходів. Цей етап передбачає вивчення різноманітності персоналу підприємства та розподіл його на сегменти за різними характеристиками, такими як вік, досвід, рівень відповідальності, освітній рівень, ставлення до змін та інші ключові параметри. Сегментація є важливою для того, щоб краще розуміти потреби кожної групи працівників і забезпечити їх індивідуальний підхід у процесі адаптації корпоративної культури [10].

Персоналізація підходів передбачає не лише визначення ключових характеристик кожного сегмента, а й створення стратегії управління культурою, яка враховує ці особливості. Визначення цільових сегментів також може включати класифікацію співробітників залежно від їхньої ролі в організації. Окрім цього, на цьому етапі здійснюється аналіз внутрішніх інтересів та культурних орієнтацій персоналу. Персоналізація підходів може включати впровадження гнучких моделей роботи, створення можливостей для професійного зростання, зміни в корпоративних політиках, які б відповідали потребам різних груп, а також розробку адаптованих систем нагород та визнання. Важливою складовою є також залучення співробітників до процесу змін, надаючи їм можливість брати участь у розробці та реалізації культурних ініціатив, що дозволяє підвищити рівень їхньої залученості.

Етап 3. Розробка стратегії зміни корпоративної культури. Цей етап полягає в створенні чіткої та конкретної стратегії, яка враховує потреби організації та персоналу, отримані на попередніх етапах. Стратегія зміни корпоративної культури має бути спрямована на покращення взаємодії між працівниками, досягнення організаційних цілей та адаптацію до зовнішніх змін, таких як ринкові умови чи технологічні інновації [11].

Першим кроком у розробці стратегії є визначення чітких цілей змін. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірними та досяжними, а також відповідати стратегічним цілям організації. Далі необхідно визначити основні напрямки змін. Один з ключових аспектів розробки стратегії – це визначення інструментів і методів, через які зміни будуть впроваджені. Також необхідно розробити план комунікації, що забезпечить прозорість і підтримку змін серед персоналу. На цьому етапі важливо донести до всіх працівників не лише мету змін, а й шляхи їх досягнення, а також які переваги вони принесуть кожному. Важливо, щоб весь персонал розумів, чому ці зміни є необхідними для розвитку організації і як кожен зможе виграти від них.

Етап 4. Запуск і комунікація змін. На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження розроблених заходів і процесів, а також активна комунікація серед персоналу. Першим кроком є чітке оголошення змін. Комунікація повинна бути прозорою і зрозумілою для персоналу. Необхідно, щоб керівники організації донесли до працівників не тільки факти про зміни, а й пояснили причини їх впровадження, а також важливість для подальшого розвитку компанії. Оскільки зміни можуть викликати невизначеність або спротив, варто акцен-

тувати увагу на перевагах і можливостях, які вони принесуть кожному працівнику.

Паралельно з офіційними оголошеннями має бути організовано низку заходів, спрямованих на підтримку змін. Це можуть бути зустрічі з керівництвом, тренінги, воркшопи та групові обговорення, де персонал може висловити свої думки, отримати додаткову інформацію і поставити питання. Комунікація повинна бути двосторонньою, тому потрібно активно отримувати зворотний зв'язок від персоналу, щоб оцінити, як зміни сприймаються, і оперативно реагувати на будь-які проблеми чи питання [13]. Щоб зміни стали частиною корпоративної культури, необхідно забезпечити їх поступове і послідовне впровадження. Рекомендується не робити різких і кардинальних змін, а дати час для адаптації. Це допоможе знизити рівень опору і забезпечити сталий процес трансформації.

Таким чином, етап запуску і комунікації змін є багатоступеневим і вимагає чіткої організації, прозорості, активної підтримки з боку лідерів та участі кожного працівника в процесі трансформації. Правильна комунікація створює середовище довіри і підтримки, яке є основою успішного впровадження змін у корпоративній культурі. Всі ці етапи формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою з використанням маркетингових підходів будуть ефективними при обов'язкових мотивації та заохоченні персоналу до змін. Запропонований авторами механізм адаптивного управління корпоративною культурою з використанням маркетингових підходів представлено на *рис. 1*.

Мотивація та заохочення є одними з основних елементів, що визначають успішність адаптивного управління корпоративною культурою. Це безперервний процес, що включає в себе розуміння потреб персоналу і стимулювання бажання активно брати участь у змінах. Створення мотиваційної системи є важливим фактором, що забезпечує підтримку змін та їх стійкість на всіх етапах реалізації. Основні напрями, яким слід приділити особливу увагу при плануванні мотиваційних заходів:

- ✦ ідентифікація мотиваційних чинників з метою ефективного мотивування до змін, щоб зрозуміти, що саме є стимулами. Це може бути матеріальне заохочення, професійний розвиток, визнання заслуг або покращення робочих умов. Аналіз різних груп персоналу (за віком, досвідом, рівнем професіоналізму) дозволяє точніше визначити, які методи мотивації будуть найбільш ефективними;

- ✦ постійне комунікування цілей та переваг змін підвищує ефективність мотивації до змін, коли персонал чітко розуміє, чому зміни є необхідними і яку вигоду вони принесуть на індивідуальному та колективному рівнях. Важливо постійно акцентувати на довгострокових перевагах для кар'єрного зростання, підвищення ефективності роботи або покращення робочої атмосфери;
- ✦ підтримка з боку керівництва та лідерів думок знижує опір змінам серед персоналу, надаючи додаткової впевненості в майбутніх трансформаціях. Лідери повинні активно підтримувати зміни та демонструвати власний приклад. Це може бути не тільки слова підтримки, але й конкретні дії, що свідчать про готовність змінюватися. Заохочення до змін також передбачає створення системи визнання: нагороди, публічне визнання, можливості для кар'єрного зростання для тих, хто активно підтримує трансформацію [13].

Моніторинг і оцінка результатів є важливими складовими процесу адаптивного управління корпоративною культурою, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок і коригувати стратегію змін. Це постійний і динамічний процес, що забезпечує ефективність змін і допомагає своєчасно реагувати на можливі проблеми. Основні дії менеджменту підприємств:

- ✦ визначення показників ефективності для оцінки результатів; встановлення конкретних, вимірюваних показників ефективності (KPI), які будуть вказувати на успішність чи необхідність коригування змін. Це можуть бути показники задоволеності персоналу, рівень залученості, зміни в продуктивності, покращення комунікацій або зростання інноваційної активності;
- ✦ збір та аналіз зворотного зв'язку – це основа для виявлення сильних та слабких сторін процесу змін. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти: анкетування, опитування, інтерв'ю, фокус-групи. Важливо не тільки отримувати відгуки, але й використовувати їх для вдосконалення стратегії [10];
- ✦ аналіз динаміки змін (моніторинг) необхідно проводити на регулярній основі, щоб мати змогу оцінити динаміку змін в корпоративній культурі. Це дозволяє виявити, на яких етапах виникають труднощі, які заходи були найуспішнішими, а які потребують коригування. За допомогою регулярних оцінок можна коригувати методи впрова-

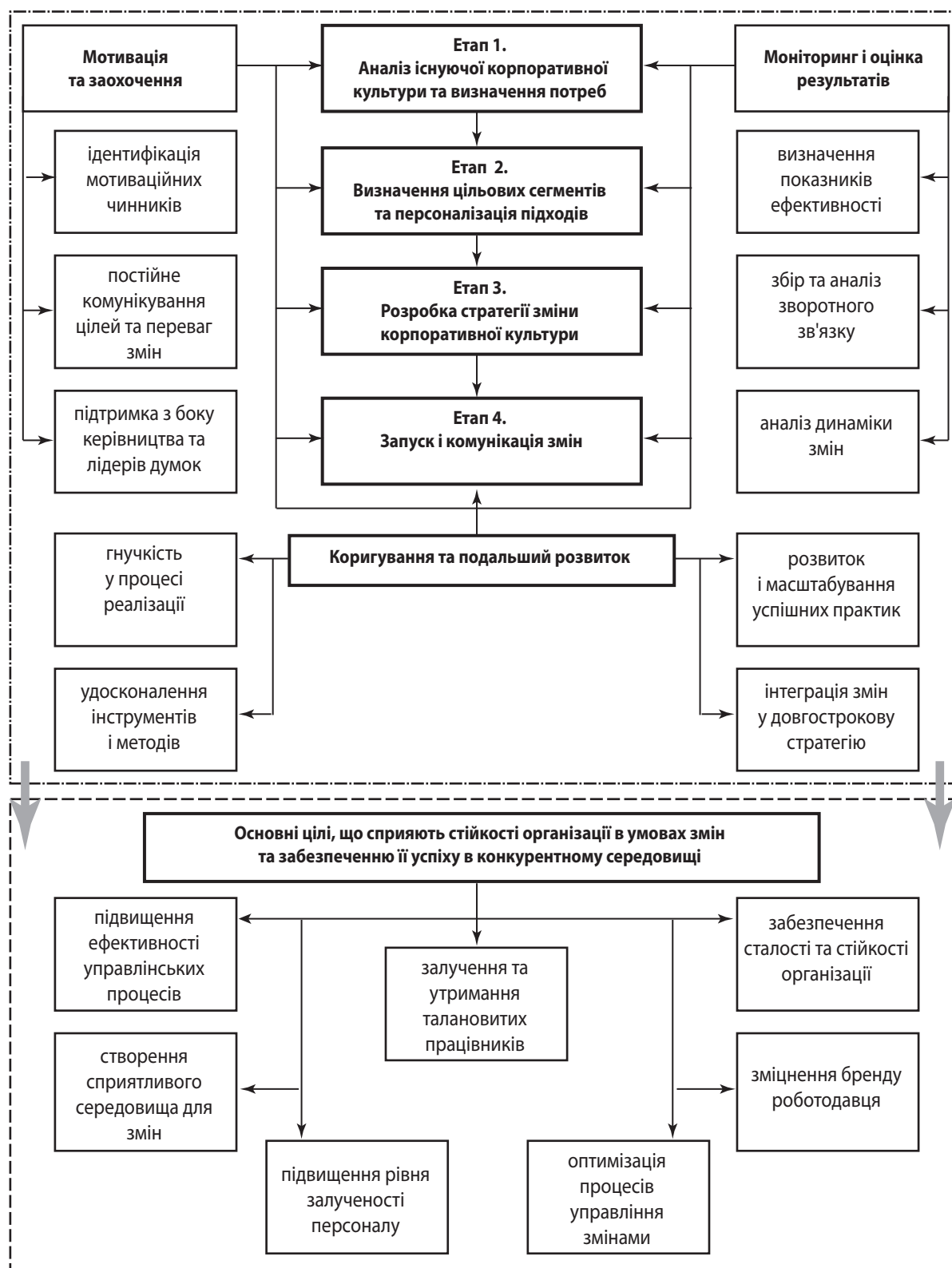


Рис. 1. Механізм адаптивного управління корпоративною культурою з використанням маркетингових підходів

Джерело: авторська розробка

дження змін або адаптувати стратегію до нових умов.

Коригування та подальший розвиток є постійними елементами адаптивного управління корпоративною культурою, що дозволяють забез-

печити сталість змін та їхню інтеграцію в організацію та передбачає регулярне вдосконалення процесів, технологій та підходів до управління культурою, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

- ✦ гнучкість у процесі реалізації, оскільки організація може зіткнутися з новими викликами або змінити свої пріоритети в процесі трансформації. Це означає, що стратегію змін слід регулярно переглядати і коригувати, орієнтуючись на нові обставини та результати попередніх етапів;
- ✦ удосконалення інструментів і методів залежно від результатів моніторингу; доцільно удосконалювати використовувані інструменти: методи комунікації, мотиваційні системи, тренінги чи інші заходи. Наприклад, якщо результати опитування показують, що персонал не до кінця розуміє мету змін, доцільно вдосконалити методи комунікації [7];
- ✦ інтеграція змін у довгострокову стратегію для того щоб зміни стали частиною корпоративної культури. Це передбачає, що нові практики і цінності повинні стати частиною кадрової політики, корпоративної документації та щоденної діяльності;
- ✦ розвиток і масштабування успішних практик за умови, якщо певні аспекти змін довели свою ефективність, їх слід масштабувати на інші підрозділи або навіть на всю організацію. Це може бути, наприклад, впровадження нових форм комунікацій чи розширення програм професійного розвитку, які довели свою ефективність.

Таким чином, мотивація, моніторинг та коригування – це безперервний процес, який супроводжує адаптивне управління корпоративною культурою на всіх етапах. Тільки постійне вдосконалення цих аспектів дозволяє досягти стійких і довгострокових результатів, що сприяють розвитку організації в умовах динамічного ринкового середовища.

Процес адаптивного управління корпоративною культурою розглядається через кілька ключових блоків: аналіз існуючої культури, визначення цільових сегментів, розробку стратегії змін, запуск і комунікацію змін, а також постійний моніторинг і коригування стратегії. Важливо, що цей процес є постійним, динамічним і гнучким, адже будь-які зміни в корпоративній культурі повинні адаптуватися до нових обставин і викликів.

ВИСНОВКИ

Маркетингові підходи в управлінні культурою надають потужні інструменти для вивчення потреб і мотивації персоналу, а також для побудови ефективної комунікаційної стратегії. Це забезпе-

чує не лише інформування працівників про зміни, але й активну їхню участь у процесі трансформації. Мотивація через стимулювання персоналу, належна комунікація, надання зворотного зв'язку та вдосконалення методів роботи дозволяють знизити рівень опору до змін і підвищити ефективність адаптації нових цінностей.

Крім того, важливим елементом є моніторинг результатів змін, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та інструменти впровадження змін на основі отриманих даних. Це сприяє ефективному реагуванню на будь-які труднощі та забезпеченню сталості змін у довгостроковій перспективі.

Таким чином, адаптивне управління корпоративною культурою, яке включає використання маркетингових підходів, є не лише ефективним способом трансформації організації, але й важливим елементом її стратегічного розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість організації до змін, підвищити залученість персоналу, а також оптимізувати корпоративні процеси в умовах постійної динаміки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андросова О. Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 205–212. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/23>
2. Химич І. Г. Модель формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємство*. 2010. № 2. С. 218–223.
3. Гевко В. Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережових структур: системний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 154–159.
4. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>
5. Овчаренко М. І. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129–136.
6. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 133–154.
7. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Кіровоград, 2016. 269 с.

8. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин // *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія*. 2020. С. 518–534.
9. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: типологія у соціальному вимірі. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди "Філософія"*. 2019. № 44. С. 3–18.
10. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25.
DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
11. Дуднева Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
12. Обидєннова Т., Баскаков С., Лісков І. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06)
13. Васильєва М., Компанієць О. Особливості формування творчого потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07)

REFERENCES

- Androsova, O. F. "Mekhanizm formuvannia korporativnoi kultury na mashynobudivnykh pidpriemstvakh Ukrainy ta protsesy yii rozvytku" [The Mechanism of Corporate Culture Formation at Machine-building Enterprises of Ukraine and the Processes of Its Development]. *Ekonomichnyi prostir*. 2019. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/23>
- Beliak, T. O. "Aktyvizatsiia vplyvu korporativnoi kultury na rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn" [Increasing the Influence of Corporate Culture on the Development of Social and Labor Relations]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.07, 2016.
- Demianenko, T. "Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva" [Formation of an Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of an Industrial Enterprise]. *Development Service Industry Management*, no. 3 (2024): 19-25.
DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
- Dmytrenko, M. I. "Korporativna kultura: typolohiia u sotsialnomu vymiri" [Corporate Culture: Typology in the Social Dimension]. *Visnyk KhNPU imeni H. S. Skovorody "Filosofia"*, no. 44 (2019): 3-18.
- Dudniava, Yu., and Soboliev, T. "Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu" [Transformation of the Organizational Culture of Enterprises Under Martial Law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, no. 18(36) (2024).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
- Hevko, V. L. "Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiinoi kulturoiu pidpriemstv merezhevykh struktur: systemnyi pidkhid" [Mechanism for Managing Organizational Culture of Network-structured Enterprises: A Systemic Approach]. *Infrastruktura rynku*, no. 33 (2019): 154-159.
- Khymych, I. H. "Model formuvannia korporativnoi kultury dlia mashynobudivnykh pidpriemstv" [Model of Corporate Culture Formation for Machine-building Enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Serii : Ekonomika ta pidpriemstvo*, no. 2 (2010): 218-223.
- Obydiennova, T., Baskakov, S., and Liskov, I. "Tsyfrovyi marketynh u formuvanni kultury rozvytku subiektyv hospodariuvannia" [Digital Marketing in Shaping the Culture of Development of Business Entities]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, no. 16(32) (2023).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06)
- Ovcharenko, M. I. "Metodychni pidkhody do optymizatsii vyboru systemy upravlianskykh dii shchodo rozvytku korporativnoi kultury promyslovykh pidpriemstv z pozytsii ikh efektyvnosti" [Methodological Approaches to Optimizing the Choice of a System of Managerial Actions Regarding the Development of the Corporate Culture of Industrial Enterprises from the Standpoint of Their Effectiveness]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3 (2013): 129-136.
- Stepanova, L. V., and Tuzhylkina, O. V. "Korporativna kultura v konteksti rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn" [Corporate Culture in the Context of Regulating Social and Labor Relations]. In *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky*, 518-534. 2020.
- Teron, I. V. "Korporativna kultura v mekhanizмах rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn" [Corporate Culture in the Mechanisms of Regulation of Social and Labor Relations]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>
- Vasylieva, M., and Kompaniets, O. "Osoblyvosti formuvannia tvorchoho potentsialu pidpriemstva" [Features of the Formation of the Creative Potential of an Enterprise]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, no. 17(34) (2023).
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07)
- Zaloznova, Yu. S., Trushkina, N. V., and Rynkevych, N. S. "Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv" [Improving the Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Organizational Culture of Enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 149 (2019): 133-154.