

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»  
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:  
«ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ  
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ»

**Виконав:**

здобувач освітнього ступеня «Магістр»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
заочної форми навчання  
ЧОРНЕНЬКИЙ Микола Ігорович

**Керівник:**

Д-р. екон. наук, професор ЧИКУРКОВА Алла  
Дмитрівна

Оцінка захисту:

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Допускається до захисту:

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2025 рік

## АНОТАЦІЯ

### **Чорненький М.І. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління на підприємствах.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розв'язанню актуальної науково-практичної проблематики, що полягає у розробленні теоретичних положень, методичного забезпечення та формуванні прикладних рекомендацій стосовно детермінації впливу корпоративної культури на процес вибору та застосування технологій управління в умовах промислових підприємств.

У межах дослідження було комплексно проаналізовано змістовне наповнення та функціональні складові корпоративної культури промислових підприємств. Окреслено концептуальний апарат категорії «технології управління» та охарактеризовано теоретико-методичний базис, що визначає кореляційний вплив корпоративної культури на процес вибору управлінських технологій у зазначеному секторі економіки. Обґрунтовано методичні підходи до діагностики поточного стану корпоративної культури підприємств, а також сформульовано організаційні передумови для інтеграції результатів такої оцінки в систему менеджменту підприємства.

Емпірична частина роботи включала дослідження впливу корпоративної культури на діяльність вітчизняних промислових підприємств. Це здійснювалося через аналіз історичних передумов та сучасних тенденцій їхнього розвитку в контексті поточних викликів. Проаналізовано міжнародний досвід щодо впливу корпоративної культури на формування її ключових атрибутів, зокрема іміджу та репутації. На основі діагностики фактичного стану корпоративної культури на вітчизняних підприємствах було сформовано їхній культурний профіль. Це уможливило узагальнення кращих практик розвитку корпоративної культури, а також створило інформаційно-аналітичний базис для обґрунтованого вибору та ефективної реалізації технологій управління, які є релевантними до специфічних умов та поточних потреб кожного промислового підприємства.

**Ключові слова:** корпоративна культура, атрибути, промислові підприємства, індивідуальні та колективні цінності, технології управління, рентабельність інвестицій, гармонізація, карта вибору технологій управління, влада, потреби, інтереси, модель впливу.

## ANNOTATION

**Chornenkyi M. The influence of corporate culture on the choice of management technologies in enterprises.**

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

The thesis is devoted to substantiation of theoretical and methodical foundations and development of practical recommendations on a choice of management technologies on the basis of industrial enterprises' corporate culture research.

The content and functional components of corporate culture at industrial enterprises are investigated, the concept of management technologies is defined and the theoretical and methodical bases of influence of corporate culture on the choice of management technologies at the specified enterprises are characterized. The methods of evaluation of the state of corporate culture at enterprises and prerequisites for the use of such evaluation in the management of the enterprise's activities are substantiated.

Approaches to the definition of "management technology" have been considered and the positioning of management technologies in the selected four levels of corporate culture formation has been performed. In order to diversify modern management technologies that dwell upon the elements of the enterprise's corporate culture, the classification of management technologies have been improved. The latter are grouped depending on the interests of employees and enterprises, are based on their needs and determine the values of both an employee, team and the entire enterprise, which are the basis of employee's philosophy, a pointer used in decision making and tasks' execution for personnel, their development and career growth.

**Keywords:** corporate culture, attributes, industrial enterprises, individual and collective values, management technologies, return on investment, harmonization continuum, map of choice of management technologies, influence, power, interests, influence model.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	8
1.1. Сутність, зміст та функціональні складові корпоративної культури підприємства.....	8
1.2. Вплив корпоративної культури на вибір технологій процесу прийняття управлінських рішень.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві.....	22
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	34
2.1 Передумови та тенденції розвитку корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах.....	34
2.2 Особливості корпоративної культури на вітчизняних промислових підприємствах.....	48
2.3 Визначення стану корпоративної культури на промислових підприємствах як передумова вибору технологій процесу прийняття управлінських рішень.....	54
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	62
3.1 Модель трансформації елементів корпоративної культури в технології процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням життєвого циклу організації.....	62
3.2. Ціннісно орієнтоване обґрунтування вибору технології процесу прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах.....	72
3.3. Карта вибору технологій процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням впливу корпоративної культури.....	79
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах динамічного розвитку ринкового середовища та посилення глобальної конкуренції, серед різноманіття сучасних управлінських термінів та концепцій, корпоративна культура (КК) постає як визначальний нематеріальний актив. КК відображає сукупність унікальних характеристик, що диференціюють суб'єкти господарювання, та головним чином детермінують їхній внутрішній життєвий потенціал, рівень успішності та здатність формувати стійкі конкурентні переваги.

У цьому контексті, першочерговим завданням сучасного менеджменту є систематичний розвиток та ефективна реалізація базових ціннісних орієнтирів корпоративної культури, що досягається завдяки імплементації апробованих атрибутів КК, сформованих як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці.

Розв'язання цієї науково-практичної задачі в межах кваліфікаційної роботи здійснюється шляхом дослідження кореляційного впливу елементів корпоративної культури на процес вибору технологій управління. Зазначений вплив реалізується через ідентифікацію потреб, інтересів і цінностей працівників, а також зовнішніх стейкхолдерів, та використання владних механізмів для їх задоволення шляхом обрання найбільш релевантних та культурно сумісних технологій управління.

### **Мета і завдання дослідження.**

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вибору технологій процесу прийняття управлінських рішень на основі дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах.

Для досягнення поставленої мети були визначено й розв'язано такі **завдання:**

– обґрунтувати та запропонувати концептуальні засади формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві на основі побудови моделі її впливу на вибір технологій управління на промислових підприємствах;

- удосконалити визначення корпоративної культури на основі врахування особливостей сучасного розвитку;
- розробити методичний підхід до оцінювання корпоративної культури промислових підприємств;
- побудувати ієрархічну модель класифікації видів корпоративної культури;
- дослідити детермінанти впливу корпоративної культури на вибір технологій процесу прийняття управлінських рішень на промислових підприємств;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання корпоративної культури на промислових підприємствах та визначити її вплив на вибір технологій процесу прийняття управлінських рішень;
- розвинути ціннісно орієнтований підхід для обґрунтування результативності застосування технологій процесу прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах, застосувавши метод форсайту.

**Об’єктом дослідження** є процес вибору технологій процесу прийняття управлінських рішень на основі дослідження та розвитку корпоративної культури промислових підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засади вибору технологій процесу прийняття управлінських рішень на основі дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах.

**Інформаційною базою** дослідження стали наукова, інформаційно-довідкова, навчально-методична література вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, статистичні звіти та огляди Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, дані експертних досліджень, проведених автором, результати анкетування та опитування управлінців вітчизняних підприємств щодо розуміння, оцінювання та розвитку компетентностей, економічні огляди, а також нормативно-правові акти органів державної влади України, дані статистичної звітності низки підприємств Західного регіону України.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою

дослідження стали сучасні теорії менеджменту; концептуальні підходи до проблем формування організаційних структур та систем управління, оцінювання і розвитку корпоративної культури, відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці методичних підходів щодо вибору технологій управління на основі дослідження корпоративної культури на промислових підприємствах.

*набули подальшого розвитку:*

поняття впливу корпоративної культури на вибір технологій процесу прийняття управлінських рішень через виділення таких детермінантів управління, як влада та потреби, що базується на дослідженні механізмів застосування цих інструментів у виборі технологій управління.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій під час впливу корпоративної культури на вибір технологій управління. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, які викладені у кваліфікаційній роботі, використовуються в практичній діяльності.

**Особистий внесок студента.** Результати й висновки дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 р.).

**Публікації.** Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 105 сторінках комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць і 17 рисунків. Список використаних джерел містить 68 найменувань.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження впливу корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах було сформульовано такі ключові положення:

1. Модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління: Запропоновано модель, що виділяє інструменти управління «влада» та «потреби». Під їхньою дією здійснюється вплив на працівників, колективи та підприємство загалом на основі дослідження цінностей, їхнього формування та врахування при виборі технологій управління з урахуванням владних механізмів та задоволення інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

2. Удосконалене визначення корпоративної культури (КК): Удосконалено визначення КК, яке базується на формуванні сприятливого середовища функціонування підприємства для стимулювання та залучення працівників до виконання завдань, інноваційного розвитку, управління змінами. Це визначення ґрунтується на розробленні та застосуванні базових інструментів КК (цінності, ритуали, традиції, атрибути, легенди, імідж) із фокусом на виділенні та збалансуванні індивідуальних і колективних цінностей працівників.

3. Удосконалена класифікація корпоративної культури: Удосконалено класифікацію КК, що базується на врахуванні індивідуальної та колективної цінностей як її складової. Це дає змогу визначити потенціал системи КК завдяки індивідуальній складовій (характеристики кожного працівника) та навичкам колективної взаємодії.

4. Удосконалена класифікація технологій управління: Удосконалено класифікацію технологій управління, які згруповані залежно від інтересів працівників і підприємства, що базуються на їхніх потребах і визначають цінності як окремого працівника, колективу, так і підприємства загалом.

5. Розвиток поняття впливу КК на вибір технологій управління: Розвинуто поняття впливу КК на вибір технологій управління через виділення

інструментів впливу «влада» та «потреби», що ґрунтуються на дослідженні механізмів їх застосування.

6. Методика оцінювання корпоративної культури: Запропоновано методику оцінювання КК шляхом виділення рівнів її формування. Вона, на відміну від існуючих, дає змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників за допомогою розрахунку індикатора збалансованості, що є підґрунтям для вибору відповідних технологій управління.

7. Ціннісно орієнтований підхід та форсайт: Запропоновано ціннісно орієнтований підхід для обґрунтування результативності застосування технологій управління, що базується на використанні методики форсайту. Це дозволяє врахувати потенційні можливості зростання зацікавленості та причетності працівників до розв'язання цілей підприємства при визначенні його майбутнього стану.

8. Механізм впливу через баланс «влада – потреби»: Узагальнено, що вплив КК на вибір технологій управління досягає максимального результату, коли він базується на збалансуванні потреб працівників підприємства і самого підприємства, створенні можливостей для задоволення інтересів обох сторін. Силовою опорою у формуванні такого впливу є ланцюг «потреби – інтереси – цінності».

○ Акцент на сучасних технологіях управління: Звернуто увагу на сучасні технології управління, що враховують вплив КК через використання гнучких та адаптивних методів роботи в колективі, зокрема: Ненасильницькі комунікації.

○ Фасилітація. Холакратія. Особливу роль приділено технологіям управління щодо розвитку персоналу. Визначено важливість інформаційних технологій для створення прозорих та сприятливих умов для розвитку КК.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX : станом на 01.01.2025. URL: zakon.rada.gov.ua.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 2025 р. (щодо етики та культури управління).
3. Кодекс етики працівника (типовий) : Наказ НАДС від 2024 р. № 12. Київ, 2024.
4. ISO 30408:2025. Human resource management — Guidelines on human governance. (Міжнародний стандарт управління людськими ресурсами та корпоративного управління, оновлення 2025 р.).
5. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р.
6. Армстронг М., Тейлор С. Армстронг. Практика управління людськими ресурсами. 16-те вид. Лондон : Kogan Page, 2023. 744 с.
7. Балан О. С. Корпоративна культура як стратегічний ресурс підприємства : монографія. Одеса : Атлант, 2022. 214 с.
8. Берсін Дж. Незаперечні: Сім секретів найбільш стійких організацій у світі. Окленд : Ideapress Publishing, 2022. 250 с.
9. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 412 с.
10. Даниленко С. В. Менеджмент персоналу в умовах цифрової трансформації. Київ : Ліра-К, 2023. 288 с.
11. Дороніна М. С. Культура організації : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2022. 198 с.
12. Друкер П. Виклики менеджменту у XXI столітті (перевидання 2022 р.). Бостон : HBR Press, 2022. 250 с.
13. Колот А. М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних трансформацій. Київ : КНЕУ, 2021. 430 с.
14. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав,

2023. 416 с.

15. Лепейко Т. І. Організаційна культура підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2021. 220 с.
16. Лозова О. М. Психологія корпоративної культури : навч. посіб. Київ : Каравела, 2022. 196 с.
17. Мазаракі А. А. Стратегічне управління: цифрові тренди. Київ : КНТЕУ, 2024. 356 с.
18. Новаковський П. К. Психологія управління та лідерства. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 240 с.
19. Петрова І. Л. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 305 с.
20. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2024. 415 с.
21. Сардак С. В. Глобальне управління людським розвитком. Дніпро : ДНУ, 2024. 312 с.
22. Хав'єр Р. Цифрова культура та штучний інтелект в управлінні. Мадрид : Tech Press, 2025. 290 с.
23. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство (оновлене вид. 2022 р.). Сан-Франциско : Wiley, 2022. 400 с.
24. Штучний інтелект та корпоративна етика / за ред. Р. Котлера. Нью-Йорк : Wiley, 2025. 310 с.
25. Щетініна Л. В. Етика бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 210 с.
26. Яковенко Р. В. Культура підприємництва : підручник. Кропивницький, 2023. 280 с.
27. Андросова О. Ф. Вплив цінностей власників на вибір моделі управління. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 88–95.
28. Близнюк Т. П. Вплив корпоративної культури на впровадження Agile-технологій. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 112–118.
29. Бондарчук О. І. Опір персоналу при впровадженні ERP-систем: культурний аспект. *Психологія і суспільство*. 2024. № 1. С. 45–54.
30. Василенко В. О. Роль організаційних цінностей у виборі автоматизованих

- систем. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 34–45.
31. Венцковський Д. Ю. Цифрова культура як підґрунтя для вибору HR-технологій. *Економіка та управління*. 2024. № 2. С. 12–19.
32. Гевко Б. І. Трансформація культури в умовах дистанційного менеджменту. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 45–56.
33. Головка О. В. Культура інновацій як драйвер вибору технологій управління. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 3. С. 102–110.
34. Зайцева О. І. Гейміфікація як інструмент підтримки корпоративної культури. *Персонал*. 2022. № 4. С. 88–95.
35. Іванов Ю. Б. Цифрова зрілість та культура підприємства. *Сучасний стан економіки*. 2025. № 1. С. 5–14.
36. Капітанець Ю. М. Етичні аспекти використання ШІ в управлінні персоналом. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 14–22.
37. Кравченко О. М. Емоційний інтелект та культура довіри у виборі технологій. *Соціально-трудові відносини*. 2023. № 1. С. 20–29.
38. Кузнецова І. О. Культурні бар'єри цифрової трансформації бізнес-процесів. *Цифрова економіка*. 2024. № 4. С. 14–22.
39. Лапін Є. В. Маркетинговий підхід до формування внутрішньої культури. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 6. С. 44–52.
40. Марченко В. М. Креативність як складова управлінської культури. *Наукові записки НаУКМА*. 2022. № 50. С. 102–110.
41. Назарова Г. В. Формування культури навчання (Learning Culture) на підприємстві. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 12–19.
42. Отенко І. П. Компетентнісний підхід до розвитку корпоративної культури. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 1. С. 25–34.
43. Петренко О. І. Вплив концепції ESG на управлінську культуру. *Науковий вісник УжНУ*. 2024. Вип. 49. С. 60–68.
44. Пилипенко Г. М. Культура Industry 5.0: людиноцентричний підхід. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 5–13.
45. Раєвнева О. В. Взаємозв'язок типу культури та стилю прийняття рішень. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 150–158.

- 46.Самойленко Ю. І. Дистанційне оцінювання та культура зворотного зв'язку. *Менеджер*. 2023. № 6. С. 34–41.
- 47.Терон І. В. Формування кадрового резерву: культурний вимір. *Український соціум*. 2022. № 3. С. 77–85.
- 48.Ткаченко О. В. Моделі культури в міжнародних компаніях. *Державне управління*. 2023. Вип. 4. С. 60–68.
- 49.Федотова І. В. Інклюзивність як стандарт сучасної корпоративної культури. *Сталий розвиток*. 2025. № 1. С. 40–48.
- 50.Чернобай Л. М. Вплив культури на ефективність КРІ-систем. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 1. С. 120–128.
- 51.Шаульська Л. В. Інвестиції в культуру як фактор стійкості. *Економіка промисловості*. 2024. № 4. С. 45–54.
- 52.Швець В. Є. Стандартизація етичних норм у HR-технологіях. *Ринок праці*. 2022. № 2. С. 18–25.
- 53.Яковенко Р. В. Психологія опору змінам при зміні культури. *Психологія і суспільство*. 2023. № 4. С. 92–105.
- 54.Brown A. Culture-Tech Alignment in 2025. *Journal of Business*. 2025. Vol. 12, no. 1. P. 10–22.
- 55.Smit J. Corporate Culture and Digital Adoption. *Harvard Business Review Ukraine*. 2024. № 2. P. 44–52.
- 56.Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www.deloitte.com>.
- 57.Workplace Culture Report 2025. LinkedIn Learning, 2025. URL: [learning.linkedin.com](https://learning.linkedin.com).
- 58.Аналітичний огляд «Цифрова культура бізнесу 2024». Forbes Ukraine, 2024.
- 59.Стан корпоративної культури в Україні: звіт 2023. Work.ua, 2024.
- 60.The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum, 2023.
- 61.Culture and Efficiency: 2024 Outlook. McKinsey & Company, 2024.
- 62.Огляд ринку HR-технологій 2025. Gartner Research, 2025.
- 63.Дослідження залученості персоналу в Україні 2024. EY Ukraine, 2024.

64. Аналітична записка «Етика ШІ в українському бізнесі». НІСД, 2024.
65. Роль культури у трансформації підприємств. Звіт PwC, 2024.
66. Корпоративна культура в епоху гібридної роботи. Microsoft WorkLab Report, 2025.
67. Статистичний щорічник України за 2023 рік / Держстат України. Київ, 2024.
68. Чорненький М.І. Менеджмент корпоративної культури: основні виклики сучасності та нові завдання. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 517-520.