

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-5>

УДК 332

JEL classification: M14, L26, M12, O57

РУДАЧЕНКО Ольга

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

<https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

polkin87@ukr.net

БАЖАНОВ Павло

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

<https://orcid.org/0009-0008-2692-3205>

Pavlo.Bazhanov@kname.edu.ua

МЕДВЕДЕВ Дмитро

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

<https://orcid.org/0009-0000-0398-0946>

dmytro.medvediev@kname.edu.ua

АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Доведено, що в умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, цифровізації економіки та зростаючих вимог до ефективності управління корпоративна культура виступає одним із ключових нематеріальних чинників розвитку суб'єктів підприємництва. Вона формує систему цінностей, визначає стиль управління, впливає на мотивацію персоналу, рівень його залученості та здатність підприємств до інноваційного розвитку й адаптації до змін зовнішнього середовища.

У статті здійснено комплексний аналіз світового досвіду розвитку корпоративної культури та узагальнено сучасні підходи до її формування в різних країнах. Досліджено особливості американської, японської та німецької моделей корпоративної культури, які відображають різні підходи до управління підприємствами. Встановлено, що американська модель базується на інноваційності, гнучкості та орієнтації на результат, японська – на колективізмі, довгостроковій орієнтації та принципах безперервного вдосконалення, а німецька – на системності управління, високих стандартах якості та соціальному партнерстві. Виявлено, що українська практика розвитку корпоративної культури характеризується низкою проблем, серед яких недостатнє усвідомлення її стратегічної ролі, фрагментарність впровадження, слабка інтеграція у систему управління, а також обмежене використання міжнародного досвіду. Додатковий вплив мають економічна нестабільність, воєнні умови та високий рівень невизначеності, що ускладнюють формування ефективної корпоративної культури. Обґрунтовано доцільність адаптації кращих світових практик корпоративної культури до умов функціонування українських підприємств. Запропоновано формування інтегрованої моделі розвитку корпоративної культури, яка поєднує інноваційність і гнучкість американського підходу, колективізм і безперервне вдосконалення японської моделі, а також системність і соціальну орієнтацію німецької практики. Зазначено, що впровадження такої моделі сприятиме підвищенню ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку. Визначена необхідність подальших наукових досліджень у напрямі розробки практичних механізмів впровадження корпоративної культури, методів оцінки її впливу на результати діяльності підприємств, а також трансформації корпоративної культури в умовах цифровізації та глобальних викликів.

Ключові слова: корпоративна культура, підприємництво, суб'єкти підприємницької діяльності, світовий досвід, корпоративні цінності, управління персоналом, лідерство, мотивація працівників, корпоративна соціальна відповідальність

RUDACHENKO OIha, BAZHANOV Pavlo, MEDVEDEV Dmytro

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ANALYSIS OF GLOBAL EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE AMONG ENTREPRENEURIAL ENTITIES

It has been proven that in the context of globalization, intensifying international competition, economic digitalization, and increasing demands for management efficiency, corporate culture serves as one of the key intangible factors in the development of business entities. It shapes the system of values, determines the management style, and influences employee motivation, engagement levels, and the ability of enterprises to innovate and adapt to changes in the external environment.

The article provides a comprehensive analysis of global experience in the development of corporate culture and summarizes modern approaches to its formation in different countries. The features of the American, Japanese, and German models of corporate culture are examined, reflecting various approaches to enterprise management. It has been established that the American model is based on innovation, flexibility, and result orientation; the Japanese model emphasizes collectivism, long-term orientation, and continuous improvement principles; while the German model focuses on systematic management, high-quality standards, and social partnership. It has been identified that the Ukrainian practice of corporate culture development is characterized by several challenges, including insufficient awareness of its strategic role, fragmented implementation, weak integration into the management system, and limited use of international experience. Additional negative impacts include economic instability, wartime conditions, and a high level of uncertainty, which complicate the formation of an effective corporate culture. The necessity of adapting the best global practices of corporate culture to the conditions of Ukrainian enterprises has been substantiated. An integrated model of corporate culture development is proposed, combining the innovation and flexibility of the American approach, the collectivism and continuous improvement of the Japanese model, and the systematic and socially oriented nature of the German practice. It is emphasized that the implementation of such a model will enhance the efficiency of business entities, strengthen their competitive positions, and ensure sustainable development. The need for further research is identified, particularly in the development of practical mechanisms for implementing corporate culture, methods for assessing its impact on enterprise performance, and approaches to transforming corporate culture in the context of digitalization and global challenges.

Keywords: corporate culture, entrepreneurship, entrepreneurial entities, international experience, corporate values, human resources management, leadership, employee motivation, corporate social responsibility

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2026
Прийнята до друку / Accepted 16.05.2026
Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© РУДАЧЕНКО Ольга, БАЖАНОВ Павло, МЕДВЕДЕВ Дмитро

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобалізації економіки, посилення міжнародної конкуренції та активного поширення інноваційних управлінських практик зростає значення корпоративної культури як одного з ключових чинників ефективного функціонування суб'єктів підприємництва. Світовий досвід свідчить, що саме сформована та цілеспрямовано розвинена корпоративна культура забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, сприяє ефективному управлінню персоналом, формує сприятливий соціально-психологічний клімат та підтримує стратегічний розвиток організацій.

Водночас вітчизняна практика характеризується недостатнім рівнем адаптації та впровадження кращих міжнародних підходів до розвитку корпоративної культури. Часто корпоративна культура розглядається фрагментарно, без урахування її стратегічного значення та впливу на довгострокові результати діяльності підприємства, що обмежує можливості суб'єктів підприємництва щодо ефективного використання людського потенціалу та інтеграції у глобальне бізнес-середовище. У зв'язку з цим виникає необхідність системного аналізу світового досвіду розвитку корпоративної культури, узагальнення провідних практик та визначення можливостей їх адаптації до умов функціонування вітчизняних підприємств, що обумовлює актуальність дослідження як з наукової, так і з практичної точки зору, зокрема щодо підвищення ефективності управління, забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій суб'єктів підприємництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження корпоративної культури у сфері підприємництва охоплюють різні аспекти її формування, розвитку та впливу на ефективність діяльності підприємств. Зокрема, у працях [1–3] досліджується вплив корпоративної культури на інноваційний розвиток організацій, механізми підвищення інноваційної активності та формування сприятливого внутрішнього середовища. У дослідженні Урбано Д., Апарісіо С., Аудретч Д. [4] проаналізовано роль корпоративної культури у розвитку корпоративного підприємництва та формуванні стратегічних напрямів діяльності підприємств. Ідігбеян-Осе Дж., Опеке Р., Арегбесола А. [5] розглядають взаємозв'язок між інноваційною культурою та рівнем організаційної відданості працівників. Візе С. А., Мюллер Т., Хубер Ф. [6], а також Беннінг Ф., Дженнаіолі Н. та Шлейфер А. [7] вивчають вплив корпоративної культури на впровадження сучасних технологій і результати діяльності підприємств.

Вітчизняні науковці, зокрема Овчарик С. [8], Кожушкін М. В. та Цуканов В. В. [9], Черненко О. [10], Бурик З. М. [11] зосереджують увагу на особливостях формування корпоративної культури в українських умовах. У їхніх працях розглядаються галузеві особливості корпоративної культури, механізми її формування та комунікації, роль корпоративної етики, а також значення культури в умовах невизначеності та як складової стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації світового досвіду розвитку корпоративної культури до умов функціонування вітчизняних підприємств та розробки ефективних механізмів її інтеграції у систему стратегічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в аналізі світового досвіду розвитку корпоративної культури суб'єктів підприємництва, узагальненні сучасних підходів до її формування та визначенні можливостей адаптації кращих міжнародних практик до умов функціонування вітчизняних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

На сучасному етапі розвитку економіки корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів підприємництва. Вона визначає систему цінностей, норм поведінки та управлінських підходів, які формують внутрішнє середовище організації, впливають на мотивацію працівників, рівень їх залученості та результативність діяльності підприємства. Розвинена корпоративна культура сприяє підвищенню конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу компанії, покращенню внутрішніх комунікацій та забезпеченню довгострокового розвитку. Особливого значення корпоративна культура набуває в умовах швидких змін бізнес-середовища, цифровізації та глобалізації, коли саме нематеріальні чинники стають основою стійкості підприємств. Вона виступає інструментом адаптації організацій до змін, сприяє розвитку інноваційності, гнучкості управління та ефективному використанню людського капіталу. Водночас в Україні розвиток корпоративної культури стикається з рядом проблем (табл.

1). Насамперед це пов'язано з недостатнім усвідомленням її ролі як стратегічного ресурсу розвитку підприємств, що призводить до формального або фрагментарного підходу до її формування. У багатьох організаціях корпоративна культура не інтегрована в систему стратегічного управління, а її окремі елементи функціонують безсистемно.

Таблиця 1

Основні проблеми розвитку корпоративної культури в Україні

Проблема	Суть прояву
Недооцінка значення корпоративної культури	Відсутність стратегічного підходу до її формування з боку керівництва
Фрагментарність впровадження	Елементи культури існують безсистемно, не інтегровані в управління
Низький рівень корпоративних цінностей	Відсутність чітко сформованої місії, бачення та етичних принципів
Недосконалі внутрішні комунікації	Слабка взаємодія між керівництвом і працівниками
Вплив зовнішніх факторів	Економічна нестабільність, воєнний стан, високий рівень невизначеності
Обмежене використання світового досвіду	Низький рівень адаптації міжнародних практик

*Сформовано авторами на основі [8-10, 12]

Суттєвою проблемою є також недостатній рівень розвитку корпоративних цінностей та етики, що проявляється у низькій прозорості управлінських процесів, неефективній комунікації між керівництвом і працівниками, а також відсутності єдиного ціннісного середовища. Додатково негативний вплив здійснюють економічна нестабільність, воєнні умови та високий рівень невизначеності, що ускладнюють довгострокове планування і розвиток організаційної культури. Крім того, українські підприємства обмежено використовують міжнародний досвід розвитку корпоративної культури, що стримує впровадження сучасних управлінських практик, що обумовлює необхідність поглибленого аналізу світового досвіду та адаптації ефективних підходів до умов функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва з метою підвищення їх результативності та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим доцільним є здійснення аналізу світового досвіду розвитку корпоративної культури в різних країнах з метою виявлення найбільш ефективних моделей її формування та впровадження.

Для початку варто звернути увагу на досвід Сполучених Штатів Америки, які є однією з провідних країн у сфері розвитку сучасних управлінських практик та корпоративної культури. Американська модель корпоративної культури характеризується орієнтацією на інноваційність, індивідуальну ініціативу, результативність та відкриті комунікації. Вона базується на чітко сформульованих корпоративних цінностях, високому рівні залученості персоналу та активному впровадженні принципів лідерства і корпоративної відповідальності. Значна увага приділяється створенню сприятливого середовища для розвитку працівників, підтримці креативності та формуванню культури безперервного навчання. Таким чином, аналіз американської моделі розвитку корпоративної культури дозволяє визначити ключові підходи до її формування та окреслити можливості їх адаптації в умовах діяльності українських підприємств (рис. 1).

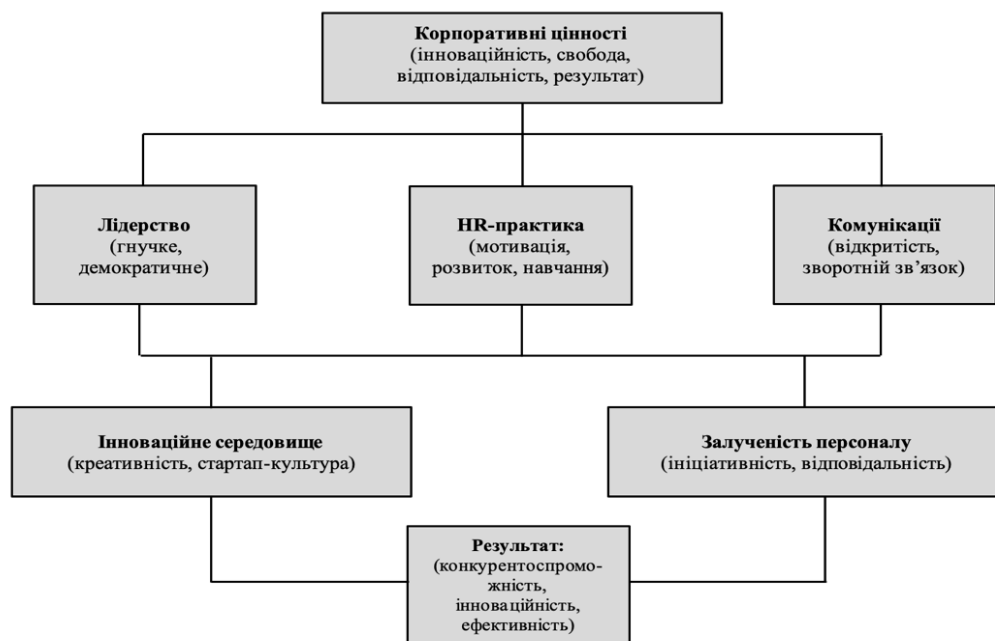


Рис. 1. Американська модель розвитку корпоративної культури

*Сформовано авторами

Американська модель корпоративної культури реалізується через гнучке лідерство, ефективні HR-практики та відкриті комунікації, що сприяє формуванню інноваційного середовища та високого рівня залученості персоналу, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємств.

Після аналізу американської моделі доцільно розглянути досвід Японії, яка демонструє інший підхід до формування корпоративної культури, заснований на колективізмі, стабільності та довгострокових відносинах. Японська модель корпоративної культури характеризується високим рівнем колективної відповідальності, орієнтацією на командну роботу та лояльністю працівників до організації. Однією з ключових особливостей є концепція «довічної зайнятості», яка сприяє формуванню довіри між працівником і роботодавцем, а також забезпечує стабільність трудових відносин. Важливу роль у японській корпоративній культурі відіграє принцип безперервного вдосконалення (кайдзен), який передбачає постійне покращення процесів, залучення працівників до прийняття рішень та орієнтацію на якість. Значна увага приділяється розвитку корпоративного духу, підтримці гармонійних відносин у колективі та дотриманню ієрархії в управлінні. Крім того, для японських підприємств характерна тісна взаємодія між керівництвом і працівниками, що базується на взаємній повазі та довірі. Комунікації мають переважно неформальний характер, а процес прийняття рішень часто є колективним.

Японська модель корпоративної культури орієнтована на забезпечення стабільності, високої якості продукції та довгострокового розвитку підприємств, що робить її ефективною в умовах конкурентного середовища (рис. 2).

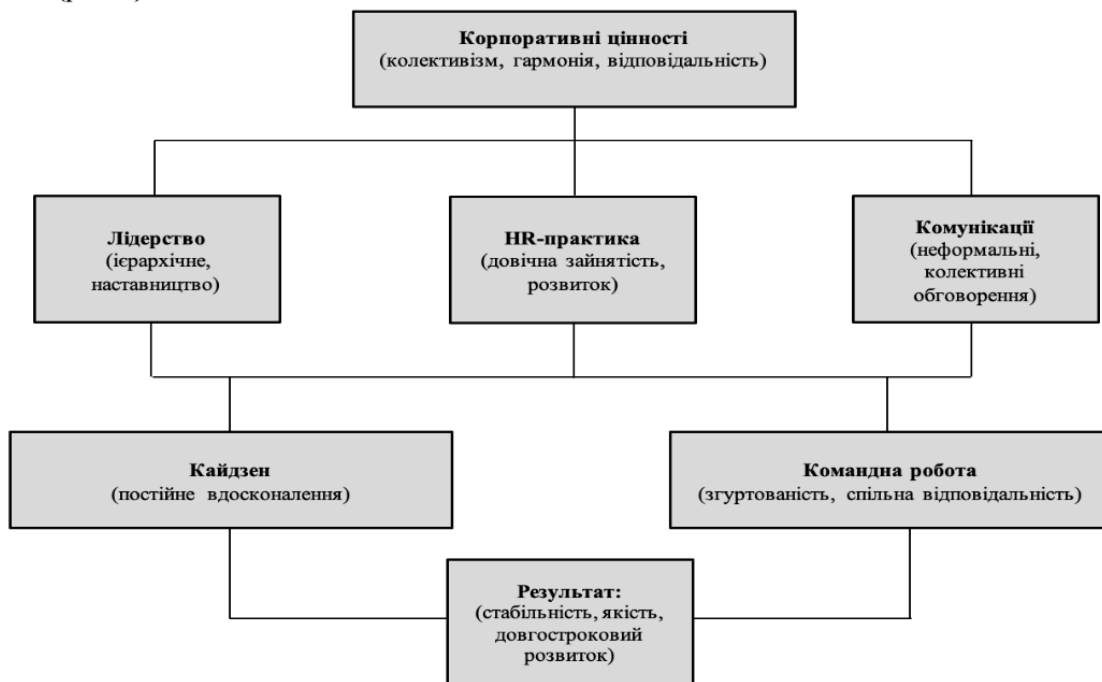


Рис. 2. Японська модель розвитку корпоративної культури

*Сформовано авторами

Отже, японська модель корпоративної культури базується на принципах колективізму, довгострокової зайнятості та безперервного вдосконалення, що забезпечує високий рівень згуртованості персоналу та стабільність розвитку підприємств.

Також доцільно проаналізувати досвід Німеччини, яка демонструє європейський підхід до розвитку корпоративної культури, що поєднує економічну ефективність із соціальною орієнтацією бізнесу. Німецька модель корпоративної культури характеризується високим рівнем формалізації управлінських процесів, чітким розподілом відповідальності та дотриманням встановлених правил і стандартів. Важливе значення надається дисципліні, якості виконання роботи та професіоналізму працівників. Однією з ключових особливостей є система соціального партнерства, яка передбачає активну взаємодію між роботодавцями та працівниками. Працівники беруть участь у прийнятті управлінських рішень через механізми співуправління, що сприяє підвищенню їх залученості та відповідальності. Також для німецьких підприємств характерна орієнтація на довгострокове планування, стабільність розвитку та високі стандарти якості продукції. Значна увага приділяється професійному навчанню, підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку корпоративної відповідальності. (рис. 3.).

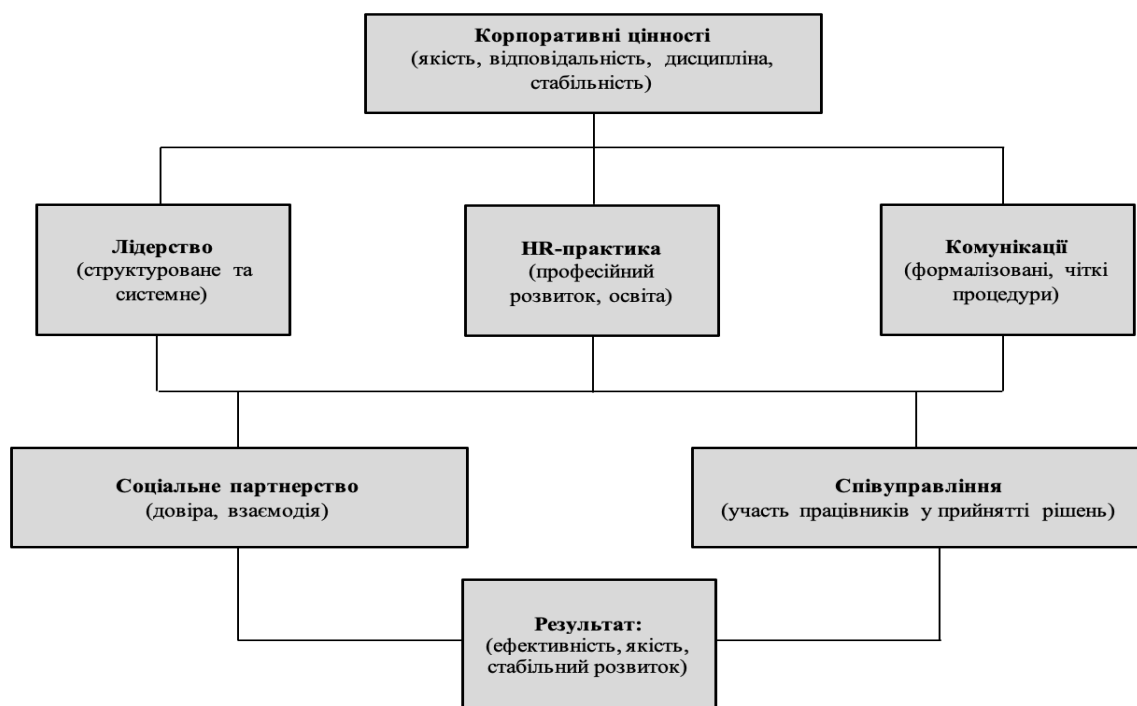


Рис. 3. Німецька модель розвитку корпоративної культури

*Сформовано авторами

Отже, німецька модель корпоративної культури забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та високою якістю управління, що робить її ефективною в умовах сучасного ринку.

Узагальнення світового досвіду розвитку корпоративної культури дозволяє визначити ключові підходи, які доцільно адаптувати в умовах функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва. Зокрема, з американської моделі доцільно запозичити орієнтацію на інноваційність, розвиток лідерства, відкритість комунікацій та стимулювання ініціативності працівників. Це сприятиме підвищенню гнучкості підприємств та їх здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Із японського досвіду доцільно впроваджувати принципи колективізму, довгострокової орієнтації та безперервного вдосконалення (кайдзен), що забезпечить підвищення якості управлінських процесів, зміцнення корпоративного духу та зростання ефективності діяльності підприємств. Водночас німецька модель пропонує цінний досвід щодо впровадження системності управління, розвитку соціального партнерства, підвищення ролі професійного навчання та дотримання високих стандартів якості, що дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємств та підвищити рівень їх конкурентоспроможності.

Таким чином, для українських підприємств доцільним є формування змішаної моделі корпоративної культури, яка поєднуватиме інноваційність і гнучкість американського підходу, колективізм і безперервне вдосконалення японської моделі, а також системність і соціальну орієнтацію німецької практики. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, їх адаптивності до змін та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура є важливим стратегічним чинником розвитку суб'єктів підприємництва, який впливає на ефективність управління, конкурентоспроможність та здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз світового досвіду показав, що різні країни формують власні моделі корпоративної культури залежно від соціально-економічних умов та управлінських традицій. Зокрема, американська модель орієнтована на інноваційність і результативність, японська – на колективізм і безперервне вдосконалення, а німецька – на системність, якість і соціальне партнерство. Водночас встановлено, що в Україні розвиток корпоративної культури має низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем її стратегічного усвідомлення, фрагментарністю впровадження та обмеженим використанням міжнародного досвіду, що значно знижує ефективність функціонування підприємств та їх здатність до довгострокового розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних механізмів впровадження корпоративної культури в діяльність підприємств, а також у створенні методичних підходів до оцінки її впливу на результати господарської діяльності.

Література

1. Abdellah A. O., El Banna A., El Idrissi N. The role of organizational culture in driving managerial innovation: evidence from Moroccan startups. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 14. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00551-3>
2. Grecu V., Deneş C. The role of organizational culture in driving innovation: a study of contemporary business practice. *Management & Marketing*. 2024. Vol. 19(2). P. 45–58. <https://orcid.org/10.2478/aucts-2024-0007>
3. Guo Y., Zhang L., Li X. A mechanism study of corporate culture and organizational innovation enhancement. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 2024. Vol. 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1702>
4. Urbano D., Aparicio S., Audretsch D. Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*. 2022. Vol. 59. P. 1541–1565. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
5. Idiegbeyan-Ose J., Opeke R., Aregbesola A. Innovative organizational culture and organizational commitment. *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1646970>
6. Wiese S. A., Müller T., Huber F. Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: evidence from Swiss businesses. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.12752>
7. Banning F., Gennaioli N., Shleifer A. The complexity of corporate culture as a source of firm profit differentials. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.14029>
8. Овчарик С. Особливості формування корпоративної культури в аграрних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 2026, 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-113>
9. Кожушкін М. В., Цуканов В. В. Корпоративна культура: складові, формування, впровадження та комунікація в організаціях. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2025. № 2. С. 55–61.
10. Черненко О. О. Корпоративна етика як інструмент розвитку бізнесу: світовий досвід та українські реалії. *Київський юридичний журнал*. 2025. № 7. <https://doi.org/10.32782/klj-2025-7.07>
11. Бурик З. М. (2022). Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. *Публічне урядування*, (4 (32)), 10–16. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1)
12. Рудаченко О.О., Прасол В.М., Бажанов П.Ю. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Scientific journal «Development service industry management»*. 2025. №2. С. 251-256. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))

References

1. Abdellah, A. O., El Banna, A., El Idrissi, N. (2025). The role of organizational culture in driving managerial innovation: evidence from Moroccan startups. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00551-3>
2. Grecu, V., Deneş, C. (2024). The role of organizational culture in driving innovation: a study of contemporary business practice. *Management & Marketing*, 19(2), 45–58. <https://doi.org/10.2478/aucts-2024-0007>
3. Guo, Y., Zhang, L., Li, X. (2024). A mechanism study of corporate culture and organizational innovation enhancement. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1702>
4. Urbano, D., Aparicio, S., Audretsch, D. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59, 1541–1565. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
5. Idiegbeyan-Ose, J., Opeke, R., Aregbesola, A. (2025). Innovative organizational culture and organizational commitment. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1646970>
6. Wiese, S. A., Müller, T., Huber, F. (2024). Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: evidence from Swiss businesses. *arXiv*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2412.12752>
7. Banning, F., Gennaioli, N., Shleifer, A. (2023). The complexity of corporate culture as a source of firm profit differentials. *arXiv*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2305.14029>
8. Ovcharyk, S. (2026). Osoblyvosti formuvannya korporatyvnoi kultury v ahrarykh pidpriemstvakh [Peculiarities of forming corporate culture in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-113>
9. Kozhushkin, M. V., Tsukanov, V. V. (2025). Korporatyvna kultura: skladovi, formuvannya, vprovadzhenia ta komunikatsiia v orhanizatsiakh [Corporate culture: components, formation, implementation and communication in organizations]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 2, 55–61.
10. Chernenko, O. O. (2025). Korporatyvna etyka yak instrument rozvytku biznesu: svitovyi dosvid ta ukraïnski realii [Corporate ethics as a tool for business development: global experience and Ukrainian realities]. *Kyivskiy yurydychnyi zhurnal*, 7. <https://doi.org/10.32782/klj-2025-7.07>
11. Buryk, Z. M. (2022). Formuvannya korporatyvnoi kultury v terytorialnykh hromadakh Ukrainy v umovakh zmin i nevyznachenosti [Formation of corporate culture in territorial communities of Ukraine under conditions of change and uncertainty]. *Publyчне uriaduvannya*, 4(32), 10–16. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1)
12. Rudachenko, O. O., Prasol, V. M., Bazhanov, P. Yu. (2025). Korporatyvna kultura v systemi stratehichnoho rozvytku subiektiv pidpriemnytstva [Corporate culture in the system of strategic development of business entities]. *Scientific journal “Development service industry management”*, 2, 251–256. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))