

УДК 005.591.3

JEL classification: A 11, B 49; C 49; L 29; M 14

Наталія ПРИЙМАК

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТИПУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН

Анотація

Вступ. Сучасна система менеджменту розуміє діяльність підприємства як відкритої соціально-економічної системи, центральну роль у якій відіграє персонал, а його ставлення до різних процесів менеджменту визначає успіх стратегії та тактики її реалізації. Саме персонал відіграє значну роль в реалізації змін, формуючи групи їх підтримки, нейтралітету та опору. При цьому прояв ставлення до змін визначається корпоративною культурою підприємства та залежить від її розвитку.

Мета. Метою статті виступає обґрунтування типів корпоративної культури по відношенню до змін, а також розробка механізму їх ідентифікації.

Результати. У статті досліджено сутність корпоративної культури у контексті управління змінами підприємства, визначено зв'язок корпоративної культури та креації опору змінам через показник лабільності до змін. Встановлено, що креація опору змінам у системі корпоративної культури являє собою процес виникнення опору змінам, обумовлений пануючим типом корпоративної культури підприємства. Лабільність до змін визначена як функціональна рухливість корпоративної культури, що характеризується найбільшою частотою, з якою опір може виникати у відповідь на зміни та заходи з його подолання. По відношенню до управління змінами пропонується розрізняти два види корпоративної культури: фідуючарну та нефідуючарну, які визначені за ознакою ставлення персоналу до змін. За фідуючарного типу корпоративної культури персонал має довіру до керівництва підприємства, яке, в свою чергу, доручає команді змін їх провадження. Опір змінам є мінімальним, виникає, як правило на індивідуальному рівні та швидко анулюється шляхом впровадження заходів інформаційного та мотиваційного характеру. За нефідуючарного типу корпоративної культури довіра до керівництва підприємства (чи команди змін) щодо змін мінімальна/відсутня, опір змінам значний, носить груповий чи системний (загальний) характер. В умовах фідуючарної культури підприємства, ролі людського фактора в управлінні змінами можуть бути описані лінійним процесами, в умовах нефідуючарної культури - перемінними потоками управління змінами, які опосередковуються опором всіх учасників процесу змін. Загальний рівень корпоративної культури по відношенню до змін пропонується визначати за допомогою інтегрального показника (ККЗі) як середньозважену від

© Наталія Приймак, 2019.

часткових показників (характеристик) корпоративної культури: 1) сильна– слабка; 2) адаптивна– не адаптивна; 3) етична– неетична; 4) розвинена– латентна; 5) гармонійна– негармонійна; 6) креативна – бюрократична; 7) керована – спонтанна; 8) із високим– низьким рівнем лабільності. Апробацію зазначеного підходу до ідентифікації корпоративної культури підприємства здійснено на базі підприємств, які формують базис гірничорудної підгалузі України.

Ключові слова: *зміни, управління змінами, корпоративна культура, опір змінам, кремація змін, лабільність до змін.*

Формул: 2, рис.: 2, табл.: 3, бібл.: 15.

Постановка проблеми. Сучасна система менеджменту розуміє діяльність підприємства як відкритої соціально-економічної системи, центральну роль у якій відіграє персонал, а його ставлення до різних процесів менеджменту визначає успіх стратегії й тактики її реалізації. Саме персонал відіграє значну роль у реалізації змін, формуючи групи їх підтримки, нейтралітету та опору. При цьому прояв ставлення до змін визначається корпоративною культурою підприємства та залежить від її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура підприємства є дослідженим у науковому просторі явищем. Її вивченню присвячені наукові праці таких вчених, як О. І. Гарафонова, М. В. Семикіна, Т. О. Беляк, І. Л. Петрова, З. М. Пушкар, Д. В. Панчук, О. В. Харчишина, Н. В. Пахота, О. І. Бала, О. В. Мукан, Р. Д. Бала, О. М. Дюк, А. С. Полянська та ін. Окрім іншого, вченими розроблено підходи до типізації корпоративної культури підприємства, але визначення типів корпоративної культури щодо ставлення до змін вченими потребує більш детального аналізу та розгляду.

Метою цього наукового дослідження є виявлення типів корпоративної культури щодо сприйняття до змін, а також розробка механізму їх ідентифікації. Досягнення зазначеної мети передбачає: аналіз підходів до розуміння сутності корпоративної культури підприємства та системи кремації опору змінам як її складової; ідентифікацію типів корпоративної культури щодо сприйняття змін на підприємстві за допомогою показника лабільності до змін; огляд методики ідентифікації типів корпоративної культури щодо сприйняття змін та оцінку її результатів на базі діючих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретична база розуміння сутності корпоративної культури у фокусі управління змінами потребує узагальнення існуючих підходів до визначення її сутності. Проведене теоретичне узагальнення трактування вченими сутності корпоративної культури дало змогу визначити такі підходи до її розуміння:

– як набору унікальних характеристик, які вирізняють одне підприємство з-поміж інших підприємств на ринку (підходу унікальності) [4, 115; 8, 10; 11, 28]. В межах цього підходу вчений Л. Куликов дає таке визначення корпоративної культури: «Це – багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації [7]», яке будемо вважати в межах цього підходу визначальним;

– як сукупності інструментів, які її формують (інструментального підходу) [1, 69–70; 2, 131; 10]. Сутність цього підходу, на нашу думку, найбільшою мірою відбиває визначення корпоративної культури, надане вченими В. Степановою,

О. В. Тужилкіною: «Це – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю працівників [10, 171]»;

– як сукупності ознак, що визначають поведінку персоналу підприємства в процесі здійснення його діяльності (поведінкового підходу) [5, 90; 13; 14, 20; 15]. Найбільш достовірно, на наш погляд, в межах цього підходу сутність корпоративної культури підприємства відбиває визначення, надане Е. Шейном: «Це насамперед система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані й зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в такій організації [15]»;

– як складової менеджменту (т. зв. «менеджерський підхід») [3; 6]. Сутність цього підходу до визначення корпоративної культури у визначенні колективу авторів під головуванням А. Е. Воронкової: «Це – сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, яка дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів, коли конкуренція загострюється, і отримати максимальний прибуток [6]».

Узагальнивши існуючі підходи, та враховуючи аспекти дослідження теорії управління змінами під корпоративною культурою у фокусі управління змінами пропонується розуміти систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві під впливом місії, філософії існування та життєвого циклу організації та визначають досягнення цілей управління змінами. Отже, це визначення наголошує на наявності зв'язку корпоративної культури та кремації опору змінам.

Креація (творіння) опору змінам у системі корпоративної культури є процесом виникнення опору змінам, зумовлений пануючим типом корпоративної культури підприємства. З наведеного визначення видно, що опір змінам залежить від типу корпоративної культури підприємства, але при цьому варто зазначити, що він існує у будь-якій організації, з будь-яким типом та рівнем розвитку корпоративної культури та визначається сформованим у межах корпоративної культури рівнем лабільності до змін.

Лабільність до змін (від лат. *labilis* – ковзаючий, несталий) – функціональна рухливість корпоративної культури, що характеризується найбільшою частотою, з якою опір може виникати у відповідь на зміни та заходи з його подолання. Саме тому можна визначити, що рівень опору змінам залежить від рівня розвитку корпоративної культури підприємства й така залежність має вид:

$$L = \frac{\% \Delta \text{ опору змінам}}{\% \Delta \text{ корпоративної культури}}, \quad (1)$$

якщо $L > 1$ – лабільна до змін корпоративна культура, за якої зміни опору є вищими за зміни рівня корпоративної культури, тобто опір можна подолати без значних змін корпоративної культури;

$L = 1$ – корпоративна культура підприємства не впливає на рівень змін та опору, ситуація так званого парабіозу корпоративної культури;

$L < 1$ – нелабільна до змін корпоративна культура, тобто опір змінам є стійким щодо сприйняття до змін корпоративної культури.

Для встановлення рівня опору змінам та його залежності від корпоративної культури підприємства доцільно ідентифікувати тип корпоративної культури залежно від її ставлення до змін. Проведене дослідження типів корпоративної культури виявило їх різноманіття, яке з одного боку, відображає багатогранність даної управлінської категорії, а з іншого, – дозволяє констатувати унікальність корпоративної культури кожного окремого підприємства. Щодо сприйняття управління змінами пропонується розрізняти два види корпоративної культури: фідучіарну та нефідучіарну, які визначені за ознакою ставлення персоналу до змін:

– за фідучіарного типу корпоративної культури персонал має довіру до керівництва підприємства, яке відповідно доручає команді змін їх провадження. Опір змінам є мінімальним, виникає, як правило, на індивідуальному рівні та швидко анулюється шляхом впровадження заходів інформаційного та мотиваційного характеру. Таку культуру характеризує лабільність до змін на рівні $L > 1$;

– за нефідучіарного типу корпоративної культури довіра до керівництва підприємства (чи команди змін) щодо змін мінімальна/відсутня, опір змінам значний, носить груповий чи системний (загальний) характер. Таку культуру характеризує лабільність до змін на рівні $L < 1$.

В умовах фідучіарної культури підприємства, ролі людського фактора в управлінні змінами можуть бути описані лінійними процесами (рис. 1), в умовах нефідучіарної культури – перемінними потоками управління змінами, які опосередковуються опором всіх учасників процесу змін (рис. 2).

Слід зазначити, що наведена типізація фідучіарної та нефідучіарної корпоративної культури є ситуацією т. зв. полюсних варіацій корпоративної культури змін, які у чистому вигляді не зустрічаються, або зустрічаються виключно у критичні чи пікові моменти діяльності підприємства.

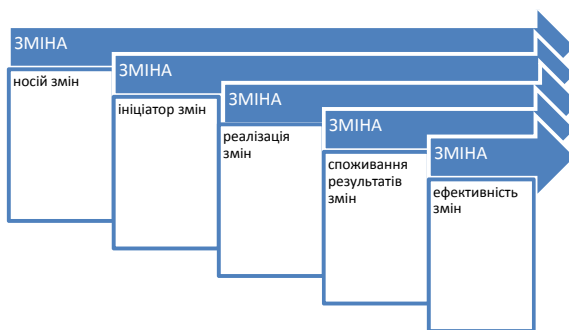


Рис. 1. Лінійний потік управління змінами
в умовах підприємства з фідучіарною корпоративною культурою

Джерело: розроблено автором.

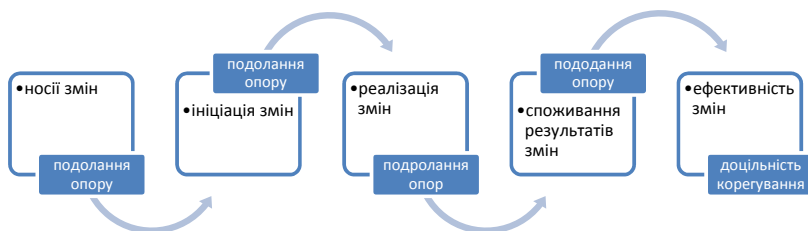


Рис. 2. Перемінний потік управління змінами в умовах підприємства з нефідучіарною корпоративною культурою

Джерело: розроблено автором.

Характеристика фідучіарної та нефідучіарної по відношенню до змін корпоративної культури із застосуванням інтегрального холістичного підходу наведена у табл. 1.

Для ідентифікації типу корпоративної культури щодо сприйняття змін пропонується використовувати методику оцінки ефективної корпоративної культури [12], яка базується на основі дослідження ступеня прояву восьми парних характеристик: 1) сильна – слабка; 2) адаптивна – не адаптивна; 3) етична – неетична; 4) розвинена – латентна; 5) гармонійна – негармонійна; 6) креативна – бюрократична; 7) керована – спонтанна; 8) із високим – низьким рівнем лабільності. Перші сім характеристик є базовими, універсальними. Восьма характеристика стосується безпосередньо обізнаності персоналу у заходах керівництва з впровадження змін.

Таблиця 1

Характеристика фідучіарної та нефідучіарної щодо сприйняття змін корпоративної культури підприємства

Характеристика типу культури	Фідучіарний тип корпоративної культури	Нефідучіарний тип корпоративної культури
Ініціалізація змін	Генерація колективом підприємства чи керівником (лідером), до якого високий рівень довіри	Нав'язані зміни, які впроваджуються директивно
Тип керівника команди змін	Демократичний, лояльний	Автократичний, авторитарний
Рівень опору змінам	Мінімальний	Максимальний
Тип прояву змінам	Відкритий з самого початку	Прихований на початку змін, відкритий в кінці циклу змін
Рівень прояву у рінях корпоративної культури	Атрибутивний	Цінності, базові уявлення
Лаг змін	Незначний	Значний, тривалий
Пануючі зв'язки у корпоративній культурі	Формальні – на атрибутивному рівні, неформальні на рівні цінностей та базових уявлень	Неформальні на атрибутивному, формальні на рівні цінностей та базових уявлень
Комунікації	Ефективні	Неефективні
Пануючий тип працівників	Іноватори; працівники, які дуже швидко сприймають нововведення; працівники зі швидким сприйняттям	Працівники, які повільно сприймають нововведення; працівники із загальмованим сприйняттям
Типи прояву опору	Раціоналізація, заперечення	Індиферентність, уникнення, демонстрація некомпетентності, абсентеїзм, обурення, скептицизм, нетерпіння

Джерело: розроблено автором.

Узагальнення характеристик ідентифікації типу корпоративної культури щодо сприйняття змін здійснено у табл. 2.

На підставі даних табл. 2 загальний рівень корпоративної культури щодо сприйняття змін (ККЗі) для і-го підприємства визначається як середньозважена від часткових показників (характеристик) корпоративної культури:

$$ККЗ_i = \frac{1}{n} \times (CC_i + АНА_i + ЕНЕ_i + РЛ_i + ГНГ_i + КБ_i + КС_i + ЛЗ_i), \quad (2)$$

де: n – кількість часткових характеристик.

Для ідентифікації корпоративної культури щодо сприйняття змін пропонується застосовувати такі значення:

$ККЗ_i \geq 5$ – фідучіарна корпоративна культура;



$ККЗ_i \leq 5$ – нефідучіарна корпоративна культура.

Таблиця 2

Характеристики ідентифікації типу корпоративної культури підприємства по відношенню до змін

Характеристика	Оцінка						
	0	1-2	3-4	5	6-7	8-9	10
1. Характеристика «сильна – слабка» корпоративна культура (СС)							
2. Характеристика «адаптивна – не адаптивна» (АНА)							
3. Характеристика «етична – неетична» (ЕНЕ)							
4. Характеристика «розвинена – латентна» (РЛ)							
5. Характеристика «гармонійна – негармонійна» (ГНГ)							
6. Характеристика «креативна – бюрократична» (КБ)							
7. Характеристика «керована – спонтанна» (КС)							
8. Характеристика «рівень лабільності до змін» (ЛЗ)							
Загальна оцінка корпоративної культури (КК _і)							

Джерело: розроблено автором на основі [12].

-  – нефідучіарна корпоративна культура підприємства
-  – фідучіарна корпоративна культура підприємства

Застосування зазначеного підходу до ідентифікації корпоративної культури підприємства здійснено на базі підприємств, які формують базис гірничорудної підгалузі України. Отримані розрахункові значення загального рівня корпоративної культури щодо сприйняття змін наведено у табл. 3.

З даних табл. 3 видно, що корпоративна культура досліджуваних підприємств оцінена на рівні [5, 74; 6, 92], тобто у всієї аналізованої вибірки підприємства вона може бути віднесена до культури фідучіарного типу. Найбільш розвинутою корпоративна

культура є у ПАТ «ІнГЗК» (значення показника 6,92), а її оцінка відповідає фідуціарному рівню корпоративної культури підприємства.

Таблиця 3

Розрахункові значення загального рівня корпоративної культури щодо сприйняття змін ГЗК гірничорудної підгалузі України за 2017 р.

Характеристика	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПАТ «ІнГЗК»	ПАТ «ПолтГЗК»	ПрАТ «Суха балка»
1. Характеристика «сильна – слабка» корпоративна культура (СС)	6,69	6,69	5,45	7,05	6,59	6,92
2. Характеристика «адаптивна – не адаптивна» (АНА)	6,29	6,13	6,03	6,64	6,81	7,12
3. Характеристика «етична – неетична» (ЕНЕ)	5,97	6,00	5,74	7,05	6,73	6,95
4. Характеристика «розвинена – латентна» (РЛ)	5,79	5,57	5,53	7,21	5,91	6,28
5. Характеристика «гармонійна – негармонійна» (ГНГ)	5,88	5,67	5,96	6,93	6,36	6,82
6. Характеристика «креативна – бюрократична» (КБ)	5,75	5,77	5,74	7,05	6,33	6,21
7. Характеристика «керована – спонтанна» (КС)	6,15	5,60	5,60	6,79	5,77	5,59
8. Характеристика «рівень лабільності до змін» (ЛЗ)	7,07	6,49	5,99	6,73	5,57	5,59
Загальна оцінка корпоративної культури (КК _г)	6,20	5,99	5,76	6,93	6,26	6,43
Рейтинг	4	5	6	1	3	2

Висновки. Запропонований у цьому дослідженні підхід до ідентифікації корпоративної культури щодо сприйняття змін на підставі визначення показника лабільності до змін дасть змогу системі менеджменту підприємства та її складовій – менеджменту змін напрацювати ефективні інструменти забезпечення лояльності до змін та формування сприятливої корпоративної культури підприємства.

Перспективи подальших досліджень. Необхідність подальших досліджень ґрунтується на актуальності розробки підходів до управління змінами та подолання опору в межах фідуціарного та нефідуціарного типу корпоративної культури підприємств.

Література

1. 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.
2. Беляк Т. О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. *Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 129–136.
3. Гриценко Н. В. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 168–174.

4. Дюк О. М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2018. Вип. 2 (52). С. 115–118.
5. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
6. Корпорації: управління та культура : монографія / за ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
7. Куликова Л. В. Межкультурная коммуникация: теоретические и прикладные аспекты. На материале русской и немецкой лингвокультур : монография. Красноярск : РИО КГПУ, 2004. 196 с.
8. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. – Вип. 27(2). С. 9–16.
9. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 28. С. 68–75.
10. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 167–172.
11. Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.
12. Харчишина О. В. Ефективна організаційна культура: проблеми теорії і практики. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2.
13. Schwartz H., Davis S. M. *Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics*. 1981. Summer. P. 30–48.
14. Dmytrenko M. Y. *Modern paradigm of corporate culture and multiculturalism. Український соціум*. 2016. № 2. С. 19–24.
15. Shein E. H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Fransisco. CA. : Jossey-Bass Inc., 1985. P. 112–115.*

References

1. Apostoliuk, O. (2016). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryyemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti [Corporate culture as a tool of effective management of the enterprise in increasing its competitiveness]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoyevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrayinky – Economic Journal of Lesya Ukrainka East-European National University*, 2, 68-73 [in Ukrainian].
2. Beliak, T.O. (2014). Korporatyvna kultura: dotsilnist yakisnykh zmin z urakhuvanniam priorytetiv innovatsiinoho rozvytku [Corporate culture: the usefulness of qualitative changes with regard to priorities of innovative development]. *Visnyk Chernivetskoho*

- torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences, 4, 129-136 [in Ukrainian].
3. Hrytsenko, N.V. (2018). Vplyv korporatyvnoii kultury na diyalnist pidpryyemstva [Influence of corporate culture on enterprise performance]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of Transport and Industry Economics, 62, 168-174 [in Ukrainian].
 4. Diuk, O.M. (2018). Teoretyko-metodychni osnovy otsinky stanu korporatyvnoii kultury [Theoretical and methodological foundation for assessing the status of corporate culture]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Seriiia Ekonomika – Scientific herald of Uzhgorod University. Series Economics, 2 (52), 115-118 [in Ukrainian].
 5. Kopytko, M.I. (2016). Korporatyvna kultura pidpryyemstv: istoriia vynyknennia ta sutnist [Corporate culture of enterprises: a history of origin and essence]. Prychornomorski ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies, 9(1), 86-91 [in Ukrainian].
 6. Voronkova, A.E. (Eds.) (2006) Korporatsiyi: upravlinnya ta kultura [Management and Culture]. Drohobych: Vymir [in Ukrainian].
 7. Kulikova, L.V. (2004). Mezhekulturnayia kommunikatsiia: teoreticheskie i prikladnyie aspekty. Na materiale russskoi i nemetskoi lingvokultur [Intercultural communication: theoretical and applied aspects. The case of Russian and German linguistic cultures]. Krasnoyarsk: RIO KGPU [in Russian].
 8. Polyanska, A.S., & Diuk, O.M. (2018). Formuvannia modeli korporatyvnoyi kultury v diyalnosti vitchyznyanykh pidpryyemstv [Formation of the model of corporate culture of domestic enterprises' performance]. Prychornomorski ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies, 27(2), 9-16 [in Ukrainian].
 9. Semykina, M.V., & Belyak, T.O. (2015). Korporatyvna kultura ta yakist liudskoho kapitalu: osoblyvosti vzaiemovplyvu [Corporate culture and quality of human capital: features of mutual influence]. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – The Collection of Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences, 28, 68-75 [in Ukrainian].
 10. Stepanova, L.V., & Tuzhylkina, O.V. (2017). Korporatyvna kultura: sutnist ta teoretychni pidkhody doslidzhennia [Corporate Culture: the essence and theoretical approaches to research]. Naukovyy visnyk Poltavsk'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky – Scientific herald of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences, 4, 167-172 [in Ukrainian].
 11. Tarasova, O.V. & Marinova, S.S. (2013). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryyemstva [Corporate culture as a tool for effective management of the enterprise]. Ekonomika kharchovoyi promyslovosti – The Economy of the Food Industry, 3, 28-32 [in Ukrainian].
 12. Kharchyshyna, O. V. (2012). Efektyvna orhanizatsiyana kultura: problemy teorii i praktyky [Effective organizational culture: problems of theory and practice]. Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi – Economy. Management. Innovations, 2.

Retreived from http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/1961/1/Byelikova_Hres_Yevreinova_The_museum_management.pdf [in Ukrainian].

13. Schwartz, H. & Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer 1981, 30-48.
14. Dmytrenko, M.Y. (2016). Modern paradigm of corporate culture and multiculturalism. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian Society*, 2, 19-24.
15. Shein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc.

Редакція отримала матеріал 4 березня 2019 р.