

УДК 005.73:338

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.19>

І.П. МИКОЛАЙЧУК

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0001-7380-5000

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

Уміння управляти організаційними змінами з метою підвищення ефективності розвитку та виживання на ринку є необхідною умовою сьогодення, що залежить від вміння керівників своєчасно передбачити зміни та адаптувати під них свою діяльність. Аналіз публікацій показав, що проблематика пошуку раціональних підходів до управління змінами в організаційній культурі підприємств залишається актуальною.

Мета статті - обґрунтування концептуальних підходів до формування процесу управління змінами на підприємстві на засадах аналізу його системних елементів, та, його діалектичного взаємозв'язку з організаційною культурою підприємств в умовах змінного та нестабільного середовища функціонування.

Виявлено, що основною рухомою силою змін є стратегія організації, орієнтована на навчання, що є найбільш ґрунтовним та сучасним з огляду на сучасні тенденції розвитку інтелектуального капіталу як основної складової будь-яких рішень, що приймаються на підприємстві. У зв'язку із цим розглянуто визначення поняття «організаційна культура». Показано взаємозв'язок організаційної культури зі складовими циклу організаційних змін.

Доведено, що організаційна культура суттєво впливає на результати діяльності й ефективність організації в цілому. Розглянуто питання пов'язані: зі структурою організаційної культури, її взаємозв'язком зі стилем та методами управлінської діяльності, з вітчизняною специфікою функціонування та ефективністю засобів впливу керівників на зміни в організаційній культурі.

Доведено, що значна кількість організацій в умовах перманентних змін періодично вносять зміни до організаційної культури, змінюючи ціннісні орієнтири, поведінкові аспекти та професійні якості персоналу завдяки оптимізації функцій окремих підрозділів та перетворення змін в безперервний процес організаційного розвитку.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, організаційна культура, цінності працівників, інноваційна організаційна культура.

І.П. МИКОЛАЙЧУК

Київський національний торгово-економічний університет

ORCID: 0000-0001-7380-5000

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Умение управлять организационными изменениями с целью повышения эффективности развития и выживания на рынке сегодня является необходимым условием, и зависит от умения руководителей своевременно предусмотреть изменения и адаптировать под них свою деятельность. Анализ публикаций показал, что проблематика поиска рациональных подходов к управлению изменениями в организационной культуре предприятий остается актуальной.

Цель статьи - обоснование концептуальных подходов к формированию процесса управления изменениями на предприятии на основе анализа его системных элементов, и его диалектической взаимосвязи с организационной культурой предприятий в условиях переменной и нестабильной среды функционирования.

Выведено, что основной движущей силой изменений является стратегия организации, ориентированная на обучение, что является наиболее обоснованным и актуальным, учитывая современные тенденции развития интеллектуального капитала как основной составляющей любых решений, принимаемых на предприятии. В связи с этим рассмотрены определения понятия «организационная культура». Показана взаимосвязь организационной культуры с составляющими цикла организационных изменений.

Доказано, что организационная культура существенно влияет на результаты деятельности и эффективность организации в целом. Рассмотрены вопросы, связанные: со структурой организационной культуры, ее взаимосвязью со стилем и методами управленческой деятельности, с отечественной спецификой функционирования и эффективностью средств воздействия руководителей на изменения в организационной культуре.

Доказано, что значительное количество организаций в условиях перманентных изменений периодически вносят изменения в организационной культуры, изменяя ценностные ориентиры, поведенческие аспекты и профессиональные качества персонала благодаря оптимизации функций отдельных подразделений и преобразования изменений в непрерывный процесс организационного развития.

Ключевые слова: организационные изменения, управление изменениями, организационная культура, ценности работников, инновационная организационная культура.

I. MYKOLAYCHUK

Kyiv National University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0001-7380-5000

CHANGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE

The ability to manage organizational changes in order to improve the efficiency of the development and survival in the market is a precondition for today and depends on the ability of managers to anticipate changes timely and adapt their activities according them. Analysis of publications has shown that the problem of finding rational approaches to managing changes in the organizational culture of enterprises remains relevant.

The purpose of the article is to substantiate the conceptual approaches to the formation of the process of change management at the enterprise based on the analysis of its systemic elements, and its dialectical relationship with the organizational culture of the enterprise in a changing and unstable environment.

It is revealed that the main driving force of changes is the training-oriented organizational strategy, which is the most reasonable and relevant taking into account the modern trends in the development of intellectual capital as the main component of any decisions made at the enterprise. In this connection, the definition of "organizational culture" is considered. The relation of organizational culture with the components of the organizational change cycle is shown.

It is proved that the organizational culture significantly affect the results of activity and effectiveness of the organization as a whole. The following issues connected with the structure of organizational culture, its interrelation with the style and methods of management activity, with the national specificity of functioning and effectiveness of means of influence of managers on changes in organizational culture have been considered.

It is proved that a considerable number of organizations under conditions of permanent changes periodically make changes in the organizational culture, changing the values, behavioral aspects and professional qualities of the staff by optimizing the functions of individual units and transforming the changes into a continuous process of organizational development.

Keywords: organizational changes, change management, organizational culture, employee values, innovative organizational culture.

Постановка проблеми

В сучасному динамічному та мінливому середовищі зміни є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства, що характеризуються загостренням конкуренції та розвитком євроінтеграційних процесів. Уміння управляти організаційними змінами з метою підвищення ефективності їх розвитку та виживання на ринку є необхідною умовою сьогодення, що залежить від вміння керівників своєчасно передбачити зміни та адаптувати під них свою діяльність у відповідності до тенденцій глобалізації бізнесу, розвитку інформаційних та комунікаційних технологій. Доцільно зазначити, що управління змінами необхідно не лише при виникненні кризових ситуацій на підприємстві, але й за умов його стабільного стану, оскільки завдяки реалізації змін у різних підсистемах відбуватиметься його постійний розвиток. Саме зміни забезпечують конкурентоспроможність підприємства на основі його своєчасної адаптації до динаміки зовнішнього середовища, оновлення операційних процесів, організаційної структури та культури, інформаційної бази тощо. Серед складових внутрішнього середовища підприємства вагомий вплив на результативність та ефективність організації має такий інструмент управління як організаційна культура. В кризових умовах функціонування керівники повинні вирішувати постійно таке важливе завдання як об'єднання працівників підприємства та підвищення рівня їх лояльності, даючи змогу побачити й усвідомити, якими цінностями, традиціями, нормами та способами досягаються цілі, що й обумовило актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Здобутки в дослідженні системи управління змінами на підприємстві належать багатьом науковим дослідженням таких науковців: І. Адізес, У. Барнет, У. Бріджес, Л. Грейнер, Г. Ліппітт, К. Левін, Д. Воронков, Т. Гринько, Т. Лепейко, Ю. Ступіна та іншим. Однак, в наукових працях цих авторів проблематика управління організаційними змінами не отримує належного висвітлення саме у сфері організаційної культури, проблематику вдосконалення якої підіймають у наукових працях такі

закордонні та вітчизняні вчені як: Р. Блейк, О. Віханський, А. Воронкова, Г. Дмитренко, Д. Елдрідж, Г. Захарчин, К. Камерон, О. Наумов, С. Оборська, О. Синицька, Р. Фешур, Г. Хаєт, М. Хаммер, Е. Шейн, З. Шершньова, О. Харчишина та ін. Водночас залишається актуальною проблематика пошуку раціональних підходів до управління змінами в організаційній культурі підприємств.

Формулювання мети досліджень

Мета статті полягає у обґрунтуванні концептуальних підходів до формування процесу управління змінами на підприємстві на засадах аналізу його системних елементів, а також обґрунтування його діалектичного взаємозв'язку з організаційною культурою підприємств в умовах змінного та нестабільного середовища функціонування.

Викладення основного матеріалу дослідження

Постійні зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємств, спонукають до змін і внутрішніх складових та ведуть за собою зміни і в організаційній культурі підприємства. Будь-які зміни на підприємстві викликають опір з боку персоналу, втрату ними захищеності та стабільності. Його зменшення можливе за рахунок формування сильної організаційної культури, орієнтацією якої є динамічні зміни на випередження конкурентів (постійний розвиток організації) та мінливого зовнішнього середовища. В більшості наукових дослідженнях управління організаційними змінами описується з позиції конкретної функції менеджменту, тому технологія управління ними пропонується науковцями через реалізацію загальних функцій менеджменту: планування та організування змін, мотивування персоналу в процесі реалізації змін та контролювання результатів реалізації змін.

На основі вивчення різних наукових джерел слід зазначити, що на сьогодні основною рухомою силою змін є стратегія організації, орієнтована на навчання, що є найбільш ґрунтовним та сучасним з огляду на сучасні тенденції розвитку інтелектуального капіталу як основної складової будь-яких рішень, що приймаються на підприємстві.

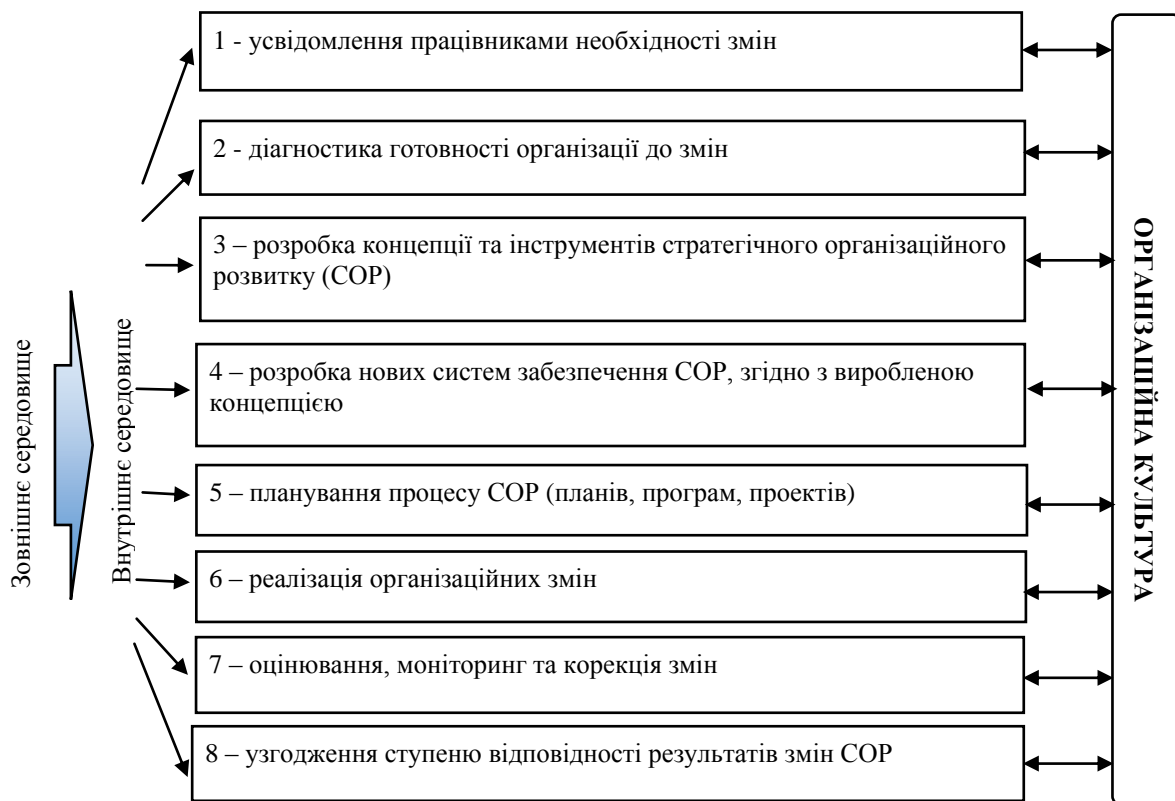


Рис. 1. Взаємозв'язок організаційної культури зі складовими циклу організаційних змін

Джерело: складено та адаптовано автором з використанням [86, с. 603]

Дослідження показало, що серед сучасних науковців немає єдиної думки щодо визначення поняття «організаційна культура». Узагальнюючи численні визначення, доцільно зазначити, що організаційна культура – це система цінностей, моральних установок і моделей поведінки, що створює унікальне соціально-психологічне робоче середовище в організації та проявляється у створенні репутації підприємства, внутрішній роботі персоналу і способах взаємодії із зовнішнім середовищем. Її елементи організаційної культури проявляються в різних підсистемах підприємства, але найбільш вагоме значення

вона має для забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Як зазначає З.Є.Шершньова під час реалізації змін основними проблемами, що виникають, є ставлення працівників до змін та поведінка менеджерів різних рівнів [1, с.586]. Важливо, щоб після прийняття рішення вищим керівництвом щодо визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства, їх результати були б доведені до співробітників, щоб вони зрозуміли та прийняли перспективи розвитку своєї організації на ґрунті ціннісних орієнтацій, що визначають вибір шляхів досягнення цілей. Фактично це означає, що за різного набору цінностей персоналу шляхи досягнення цілей у найближчих конкурентів будуть суттєво різнитися, навіть якщо їх цілі будуть співпадати, оскільки буде різною й організаційна культура. Якщо стратегія організаційного розвитку залишиться привабливою тільки для менеджерів, то не поділяючи її працівники просто не будуть працювати на їх досягнення. Відношення керівництва до організаційної культури може проявлятися двояко: якщо культура не суперечить цільовим установкам керівництва, то вони її не відчують, не помічають, але відчують себе комфортно. Однак, якщо базові установки існуючої культури не сприятимуть розвитку організації або якщо цілі працівників будуть суперечити цілям керівництва, то культура стає серйозною перешкодою на шляху організаційного розвитку та причиною краху організації.

Серед різноманітних підходів до управління змінами на практиці домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість управляти цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення. Акцентуючи на них увагу, цикл здійснення організаційних змін містить сукупність складових, відцентрованих по відношенню до сформованої організаційної культури та впливу зовнішнього середовища (рис. 1).

Організаційна культура має значний вплив на результати діяльності й ефективність організації в цілому. Безпосередня залежність діяльності організації від рівня її культури є результатом того, що цінності й взаємовідносини між працівниками залишаються відносно постійними навіть при певних змінах або в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Отже, керівництво організації має можливість швидко приймати ефективні рішення, вирішувати складні задачі, організація має високу здатність адаптуватися до змін [2, с. 138].

Сильна організаційна культура є одним із основних факторів успіху компанії, особливо в умовах економічної і політичної «турбулентності». За дослідженнями Грішнєвої О.А. та Науменко А.В. вона виражається у таких результатах підприємства: спільності інтересів (коли більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності); адекватності обраної стратегії (цілі підприємства не протирічать організаційній культурі); адаптивності культури (її здатність бути каталізатором змін та визначати рівень сприйнятливості організації до змін зовнішнього середовища) [3, с.34].

З плином часу і під впливом обставин організаційна культура може зазнавати змін, до яких слід застосовувати різні методи, як то: зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера; зміна стилю управління кризою або конфліктом; перепроектування ролей і зміна фокусу в програмах навчання; зміна критерію стимулювання; зміна акцентів в кадровій політиці; зміна організаційної символіки і обрядовості [4, с. 21].

Головною метою змін в організаційній культурі є пошук, визначення, інтерпретація, формулювання реально здійснених і прийнятних рішень, що можна використовувати як орієнтири для складання планів у сукупності фаз, етапів і контрольних віх. Для кожного розділу плану розробляються дії за часом, засоби досягнення цілей і терміни виконання. Організація процесу зміни культури повинна проходити у встановлених рамках, визначених стратегічною метою та чітким розподілом функцій. Для управління змінами на кожному напрямку необхідно призначити керівника, що за своїми знаннями, здібностями, досвідом й авторитетом забезпечить досягнення поставлених цілей у зазначений термін і за допомогою виділених засобів. Саме організаційна культура фіксує основні завдання організації щодо її зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

Незважаючи на численні напрацювання, в дослідженні даної проблематики залишається багато проблемних і дискусійних питань, що, зокрема, пов'язані: зі структурою організаційної культури, її взаємозв'язком зі стилем та методами управлінської діяльності, з вітчизняною специфікою функціонування та ефективністю засобів впливу керівників на зміни в організаційній культурі. Узагальнюючи погляди дослідників щодо сукупності факторів, що впливають на формування, підтримку та необхідність змін культури організації, незалежно від її типу, доцільно їх перелік об'єднати у дві групи: внутрішньоорганізаційні чинники: історія розвитку та специфіка діяльності організації (міфи, легенди, ритуали, традиції); цілі та завдання організації; розмір організації та її техніко-технологічний рівень оснащення; персонал (особистісні відносини, винагорода та покарання, розподіл статусу в організації, професійно-кваліфікаційна структура працівників, управлінські інструменти тощо); зовнішні чинники макросередовища: етно-, політико-, економіко-, соціокультурні особливості; науково-технічний прогрес; правила ведення бізнесу загалом та окремо певної галузі тощо; зовнішні чинники

мікросередовища: діяльність правових, громадських та інших інституцій; освітня та релігійна системи тощо [5; с.5; 6, с.292].

Беззаперечно залишається роль організаційної культури у таких результативних показниках діяльності будь-якої організації як: створення внутрішнього потенціалу нематеріальних активів, завдяки формуванню стійких духовних зв'язків і комунікацій, за рахунок чого соціально-економічна система зможе вижити в умовах кризи (наприклад, за допомогою командного духу персоналу, його відданості організації) і розвинути (за рахунок високої компетентності працівників, власних розробок тощо); можливість переорганізовувати, самоорганізовувати процеси та структури організації, відповідно до ситуації, що змінилася. Організаційна культура належить до внутрішнього середовища підприємства та є її духовним та інтелектуальним ресурсом, що забезпечує самоорганізацію системи [6, с. 292].

Результати аналізу категорій «цінності» і «поведінка», за дослідженнями Зубенка В.В., дозволили автору зробити висновок про їх щільний взаємозв'язок і домінуючий вплив моделей поведінки керівництва на ціннісну структуру організаційної культури на етапі її становлення або зміни. В контексті даного дослідження цінності є конкретними критеріями прийняття управлінських рішень, розподілу обмежених ресурсів і реалізації професійних обов'язків, а також вибору конкретної моделі поведінки персоналу. З урахуванням цих положень автором обґрунтовано основні етапи процесу керування змінами організаційної культури: визначення напрямів організаційних змін, діагностики організаційної культури, зміни системи цінностей, що характеризують організаційну культуру, і експрес-діагностики результатів змін [5, с.5].

Адаптуючись до можливих змін, організаційна культура повинна постійно орієнтуватися на організаційне знання, створювати відповідне внутрішнє середовище на підприємстві, що сприятиме процесу систематичного накопичення, широкого розповсюдження та постійному обміну знань між співробітниками. На рівні інтелектуального підприємства організаційна культура під впливом інновацій трансформується в інноваційну культуру та є полем для формування інтелектуальної культури, що є важливим чинником у створенні адекватної стратегії інноваційного розвитку підприємства. Інтелектуальна культура, що притаманна підприємствам, що самонавчаються, формує на підприємстві такі норми як постійна генерація ідей, інноваційний підхід до розвитку, інформаційна відкритість, готовність до змін, навчання в широкому сенсі [6, с.293]. Істотний вплив на інноваційну культуру, процеси її формування й розвитку має внутрішнє середовище підприємства, зокрема система управління людськими ресурсами та керівництво підприємства).

Культура на будь-якому підприємстві є потужним регулятором мотивації персоналу та задає цільовий орієнтир (суспільно схвалювані цілі), обмежує способи досягнення цілей (соціально прийнятні засоби, прийняті норми поведінки), а також дає психологічну підтримку і схвалення з боку членів спільноти, якщо індивід діє в рамках правил. Сьогодні в Україні функціонують організації, що зароджувалися в радянський період, де структура визначалася тогочасними уявленнями про ефективну структуру управління та організаційну культуру. З плином часу організаційна культура вдосконалювалася і на даний час спостерігаються кардинальні зміни в діяльності підприємства – від структури управління до манери спілкування з клієнтами.

За своєю сутністю організаційна культура в більшій мірі піддається еволюційним змінам, ніж революційним. Відповідно, управління зміною організаційної культури є складовою системи відносин, що сформувалися протягом тривалого періоду часу, тому процеси її змін є складними для організації та вимагають формування нових критеріїв для найму працівників, реформування системи заохочень, створення нових критеріїв просування по службових сходах, а також перегляду основних цінностей. Управління організаційною культурою необхідно для її підтримки та розвитку і містить процеси її посилення або ослаблення, що є важливою умовою ефективної діяльності керівництва організації. Процес розвитку організаційної культури має певну специфіку – з погляду на те, що підприємство може вже мати сформовану організаційну культуру і її зміна потребує значних витрат внаслідок використання кваліфікованої роботи спеціалістів.

Інноваційний тип організаційної культури повинен орієнтувати персонал на постійне просування, ротацию, підвищення кваліфікації, що обумовлюється високим рівнем науково-технічного прогресу, швидкими змінами ринкових умов господарювання. При формуванні і розвитку організаційної культури виникає необхідність проведення заходів, спрямованих на адаптацію персоналу до змін та відображають трансформацію сучасного світогляду мікросоціуму колективу в процесі управління розвитком організаційної культури [4, с.25]. За переконанням Погорелова М.І. та Дубчак Т.В. зазначені підходи повинні базуватися на формуванні трьох груп цінностей: існуючих позитивних цінностей як безпосереднього соціального підґрунтя роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток організаційної культури; негативних цінностях, які відображають певні дивіативні прояви, що мають бути трансформовані в процесі розвитку організаційної культури; відсутні цінності, впровадження яких у систему організаційної культури вимагає створення певного декларативного комплексу цінностей та його підтримки через зовнішнє стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками процесу. До

сукупності таких цінностей автори відносять: стиль керівництва, культурну мережу організації, церемонії і ритуали, героїв організації та зовнішній вигляд персоналу) [8, с.5]. Зміни в зазначеному переліку цінностей також суттєво буде залежати від життєвого циклу діяльності підприємства, вивчення перспектив якого дозволяє застосовувати організаційні зміни для регулювання, прогнозування, попередження і подолання протиріч в процесі змін.

Отже, управління організаційною культурою є процесом формування, підтримки та зміни колективних цінностей, уявлень, норм та їх зовнішнього прояву з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку організації. Професійне управління культурними цінностями та процесами в колективі, забезпечення якісного менеджменту для регулювання та розвитку інноваційної культури в організації дозволить створити не лише здоровий колективний дух, але й перейти на йому на інноваційний шлях розвитку.

Висновки

Значна кількість організацій в умовах перманентних змін періодично вносять зміни до організаційної культури, змінюючи ціннісні орієнтири, поведінкові аспекти та професійні якості персоналу завдяки оптимізації функцій окремих підрозділів та перетворення змін в безперервний процес організаційного розвитку. Практика постійної трансформації організаційної культури підприємств демонструє їх прагнення до успіху та підвищення конкурентоспроможності. Подальші дослідження будуть присвячені дослідженню механізму впровадження інноваційного типу організаційної культури підприємств.

Список використаної літератури

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Лобза А.В. Організаційна культура як елемент успіху компанії / А. В. Лобза, Д. Карпук // Економіка в умовах глобалізації : проблеми, тенденції, перспективи : 1-ша міжнародна наук.-практ. інтернет-конференція, 25 лютого – 1 березня 2013 р., Дніпропетровськ-Жешув : зб. матеріалів. – 2013. – С. 136-141.
3. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // Економіка и управление. – 2010. – №2. – С.33–38.
4. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн // пер. с англ.– СПб. : Питер, 2001. – 311 с.
5. Зубенко В. В. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної культури підприємства. автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; / Володимир Володимирович Зубенко; [наук. керівник О.В.Мартякова]; Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2011. – 21 с.
6. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Н. В. Смолінська // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011. – №698. – С.290-295.
7. Беседіна Г.С., Волошин Ю.Ю. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/34.pdf>
8. Погорелов М.І. Організаційна культура як фактор розвитку інноваційного потенціалу підприємства [Текст] / Погорелов М.І., Дубчак Т.В. // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва №60. – Вестник НТУ «ХПИ», 2010. – с. 22-26.

References

1. Shershn`ova Z. Ye. Strategi`chne upravli`nnya: Pi`druchnik / Z. Ye. Shershn`ova. – 2-ge vid., pererob. i` dop. – Kiyv: KNEU, 2004, 699 p.
2. Lobza A.V. Organi`zaczi`jna kul`tura yak element uspi`khu kompani`yi / A. V. Lobza, D. Karpuk // Ekonomi`ka v umovakh globali`zaczi`yi : problemi, tendenci`yi, perspektivi : 1-sha mi`zhnarodna nauk.-prakt. i`nternet-konferenci`ya, 25 lyutogo – 1 bereznya 2013 r., Dni`propetrovs`k-Zheshuv : zb. materi`ali`v. 2013, p. 136-141.
3. Gri`shnova O.A., Naumenko A.V. Korporativna kul`tura yak resurs zabezpechennya strategi`chnoyi sti`jkosti pi`dpriyemstva // E`konomika i upravlenie. 2010. #2. p.33–38.
4. Kameron K. S. Diagnostika i izmenenie organizaczi`onnoj kul`tury` / K. S. Kameron, R. E`. Kuinn // per. s angl.– SPb. : Piter, 2001, 311 p.
5. Zubenko V. V. Organi`zaczi`jno-ekonomi`chnij mekhaniz`m formuvannya i`nnovaczi`jnoyi kul`turi pi`dpriyemstva. avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 «Ekonomi`ka ta upravli`nnya pi`dpriyemstvami»; / Volodimir Volodimirovich Zubenko; [nauk. keriv`vnik O.V.Martyakova]; I`nstitut ekonomi`ki promislivosti` NAN Ukraini. Donecz`k, 2011. – 21 p.

6. Smoli`ns`ka N. V. Formuvannya ta zmi`na organi`zaczi`jnoyi kul`turi pi`dpriyemstva / N. V. Smoli`ns`ka // Vi`sn. Nacz. un-tu «L`vi`v. poli`tekhni`ka». 2011, #698. p.290-295.
7. Byesyedi`na G.Ye., Voloshin Yu.Yu. Problemi upravli`nnya rozvitkom organi`zaczi`jnoyi kul`turi suchasnogo pi`dpriyemstva [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/34.pdf>
8. Pogoryelov M.Г. Organi`zaczi`jna kul`tura yak faktor rozvitku i`nnovaczi`jnogo poteczì`alu pi`dpriyemstva [Tekst] / Pogoryelov M.Г., Dubchak T.V. // Sbornik nauchny`kh trudov «Vestnik NTU «KhPI»: Tekhni`chnij progres ta efekтивni`st` virobnicztva #60. Vestnik NTU «KhPI», 2010. p. 22-26.