

# ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

КУЗНЕЦОВ А. А.

УДК 658.3

## Кузнецов А. А. Принципи управління корпоративною культурою підприємства в нестабільній економіці

У статті систематизовано групи принципів за змістом корпоративної культури та напрямками управління нею. Запропоновано авторське визначення терміна «принцип управління корпоративною культурою». Сформульовано власну систему принципів управління корпоративною культурою в нестабільній економіці. Сформульовано сутність 13 принципів управління корпоративною культурою (інтелектуальність, індивідуалізація, цілісність, реалізм, непрямі дії, взаємообмін, динамізм, алармізм, адаптація, невідворотність, святість, інноваційність, турбулентність). Впровадження цих принципів у практику підприємств обумовлює формування принципово нової корпоративної культури, для якої будуть притаманні транснаціональність та індивідуальність, стабільність і турбулентність, глобальність та унікальність, інтернаціоналізація та специфічність, мобільність і традиційність. Таким чином, корпоративна культура стане дієвим інструментом досягнення місії підприємства в сучасних особливостях зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, для яких притаманні глобалізація та інтеграція, нестабільність, непередбачуваність, турбулентність, динамічність і кризовість.

**Ключові слова:** принципи управління корпоративною культурою, нестабільна економіка, корпоративна культура, організаційна культура, принципи корпоративної культури, турбулентність економіки, принципи управління

Рис.: 2. Бібл.: 14.

Кузнецов Андрій Анатолійович – здобувач Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля, директор ПП «Мінімакс»  
E-mail: kuznet@meta.ua

УДК 658.3

## Кузнецов А. А. Принципы управления корпоративной культурой предприятия в нестабильной экономике

В статье систематизированы группы принципов по содержанию корпоративной культуры и направлениям управления ею. Предложено авторское определение термина «принцип управления корпоративной культурой». Сформирована собственная система принципов управления корпоративной культурой в нестабильной экономике. Сформулирована сущность 13 принципов управления корпоративной культурой (интеллектуальность, индивидуализация, целостность, реализм, косвенные действия, взаимообмен, динамизм, алармизм, адаптация, неотвратимость, святость, инновационность, турбулентность). Внедрение этих принципов в практику предприятий обуславливает формирование принципиально новой корпоративной культуры, для которой будут характерны транснациональность и индивидуальность, стабильность и турбулентность, глобальность и уникальность, интернационализация и специфичность, мобильность и традиционность. Таким образом, корпоративная культура станет действенным инструментом достижения миссии предприятия в современных особенностях внешней и внутренней среды предприятия, для которых характерны глобализация и интеграция, нестабильность, непредсказуемость, турбулентность, динамичность и кризисность.

**Ключевые слова:** принципы управления корпоративной культурой, нестабильная экономика, корпоративная культура, организационная культура, принципы корпоративной культуры, турбулентность экономики, принципы управления

Рис.: 2. Библ.: 14.

Кузнецов Андрей Анатольевич – соискатель Днепропетровского университета имени Альфреда Нобеля, директор ЧП «Минимакс»  
E-mail: kuznet@meta.ua

UDC 658.3

## Kuznetsov A. Principles of Managing the Corporate Culture of an Enterprise in the Unstable Economy

The article systemises groups of principles by the content of the corporate culture and directions of managing it. It offers the author's definition of the "principle of managing corporate culture" term. It forms own system of principles of managing corporate culture in the unstable economy. It formulates the essence of 13 principles of managing corporate culture (intelligence, individuality, integrity, realism, indirect actions, interexchange, dynamism, alarmism, adaptation, inevitability, sanctity, innovativeness, turbulence). Introduction of these principles into practice of enterprises causes formation of a principally new corporate culture, characterised with transnationality and individualism, stability and turbulence, globality and uniqueness, internationalisation and specificity, mobility and conventionality. Thus, the corporate culture would become an effective instrument of achievement of the mission of an enterprise under modern specific features of external and internal environment of an enterprise, characterised with globalisation and integration, instability, unpredictability, turbulence, dynamism and crisis tendency.

**Key words:** principles of managing corporate culture, unstable economy, corporate culture, organisational culture, principles of corporate culture, economic turbulence, management principles.

Рис.: 2. Bibl.: 14.

Kuznetsov Andriy A. – the competitor of Alfred Nobel University (Dnipropetrovsk), Director of PE «Minimax»  
E-mail: kuznet@meta.ua

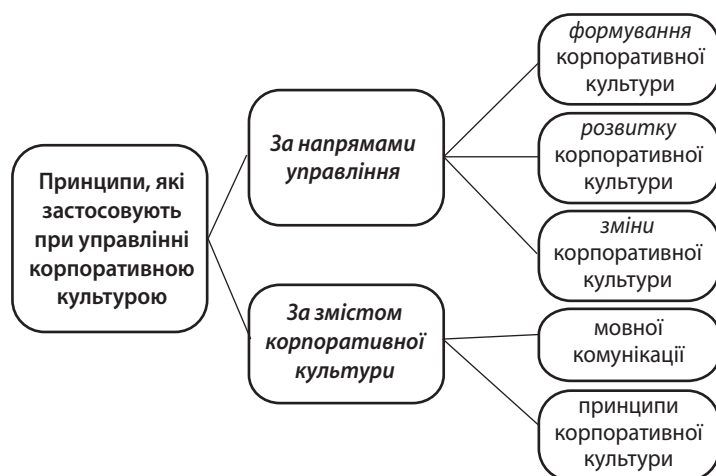
Підґрунтям ефективного управління корпоративною культурою є формування системи принципів щодо такого управління. Нестабільність економічного середовища, притаманна сучасному етапу його розвитку, обумовила потребу в дослідженнях питання змін корпоративної культури підприємства.

Як справедливо зазначають Левін І. М. і Готтьєб Дж., можливість ефективно перебудувати корпоративну культуру на підтримку стратегічної мети може бути джерелом конкурентних переваг компанії [1, с. 45].

Проведений попередній огляд спеціальної літератури [1 – 14] засвідчив, що на теперішній час питання формування принципів управління корпоративною культурою не є дослідженим. Відсутнє чітке визначення терміна «принцип управління корпоративною культурою», розробка принципів має вибіркового характеру та обмежується окремими напрямками управління або розглядом корпоративної культури підприємства як мовної комунікації. Більш того, деякі українські науковці рекомендують систему управління корпоративною

культурою без таких принципів [2, с. 282 – 285]. У цьому контексті повністю поділяю думку відомого фахівця у питаннях корпоративної культури Захарчин Г., яка зауважила, що принципи «вважаються основою побудови механізму і забезпечують його ефективність» [3, с. 45].

Спираючись на фундаментальні визначення дефініції «принцип», під терміном «принцип управління корпоративною культурою» пропоную розуміти: 1) основне вихідне положення управління корпоративною культурою; 2) основну особливість побудови системи управління корпоративною культурою. Систематизація отриманих результатів аналізу щодо принципів, які запропоновані для застосування при управлінні корпоративною культурою, представлено на *рис. 1*.



**Рис. 1. Групи принципів, які запропоновані для застосування при управлінні корпоративною культурою в спеціальних джерелах**

У цілому проведений попередній критичний аналіз засвідчив наявність трьох напрямів управління корпоративною культурою: формування корпоративної культури, розвиток корпоративної культури, зміна корпоративної культури. Виходячи з обраного напрямку дослідники і пропонують використання відповідних принципів.

Грунтовне дослідження розвитку корпоративної культури в управлінні людським потенціалом проведено українськими науковцями Шкондою В. В. і Кальяновим А. В. [4]. Зокрема, при розробці системної концептуальної моделі розвитку корпоративної культури авторами сформульовано провідні принципи, за якими формується та розвивається корпоративна культура.

Окрему увагу при формуванні принципів управління корпоративною культурою слід приділити дослідженню Захарчин Г., яка розробила методичні основи вибору стратегії та тактики формування і розвитку організаційної культури [3, с. 183 – 196], у межах яких виокремила принципи для стратегічних і тактичних дій в процесі формування організаційної культури.

Повністю поділяючи позицію автора щодо розгляду корпоративної культури, як «функціонального підвиду в загальній стратегії інноваційного розвитку» [3, с. 185], у власному дослідженні вважаємо за необхідне сформулювати єдину систему принципів управління корпоративною культурою, використання якої буде сприяти розвитку такої системи в цілому.

При формуванні такої системи слід спиратися на специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропонований підхід ґрунтується на сучасних особливостях зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, для яких притаманні, з одного боку, глобалізація та інтеграція, а з іншого – нестабільність, непередбачувальність, турбулентність, динамічність, та, як наслідок, кризовість. У свою чергу, як справедливо наголосили Левін І. М. та Готтьєб Дж. [1, с. 31], культура за визначенням є провідником стабільності, безперервності та передбачуваності життя підприємства.

Тому підвищення ефективності менеджменту підприємства в окреслених умовах можливе завдяки посиленню системних складових, через розвиток теоретичних, методологічних та організаційних засад управління корпоративною культурою як єдиною системою, єдиним організмом.

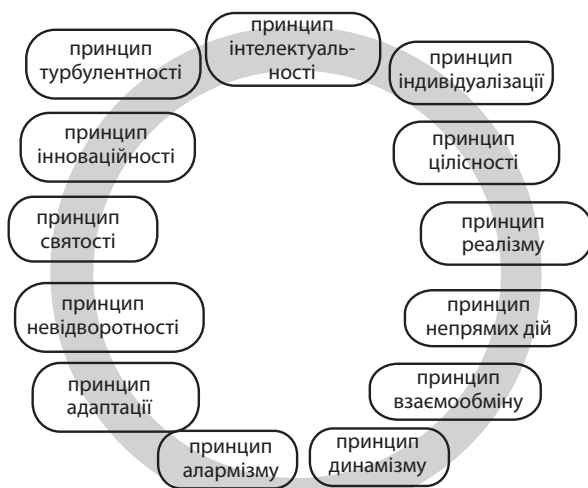
При цьому слід чітко усвідомлювати, що інтеграція та глобалізація сучасного економічного середовища прямо впливають на характер розвитку бізнесу та обумовлюють специфіку його трансформації. Для сучасних компаній притаманним є саме глобальність в усіх бізнес-процесах і функціональних напрямках діяльності, зокрема у виробничій, фінансовій, технічній та маркетинговій сферах менеджменту, яка проявляється в застосуванні нових інструментів управління (систем зв'язку, інтерактивних нарад, електронних платежів тощо), глобальності набуває і організаційна структура підприємства, яка стає більш географічно та господарчо розосередженою. У свою чергу, інтеграційні процеси світової економіки обумовлюють інтеграцію підприємств та їх бізнес-процесів, їхню транснаціональність.

Окреслений стан речей вимагає формування принципів нової корпоративної культури підприємства, для якої будуть притаманні певною мірою протилежні властивості: транснаціональність та індивідуальність, стабільність та турбулентність, глобальність та унікальність, інтернаціоналізація та специфічність, мобільність та традиційність.

Таким чином, при формуванні принципів управління корпоративною культурою ставимо за мету виокремлення єдиних правил, які уможливають існування корпоративної культури, її саморозвиток, самоорганізацію та трансформацію як інструменту управління підприємством в цілому. Дотримання цих принципів повинно забезпечити функціонування корпоративної культури як необхідної складової для виконання місії підприємства. При цьому корпоративна культура розглядається не тільки як «комплексні базові уявлення, що набуваються групою в процесі зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції» [7, с. 336], а й буде виступати як «домінуюча система спільних цінностей певної спільноти людей, яка визначає зміст її цілеспрямованої діяльності» [6, с. 8]. У цьому контексті повністю поділяю думку Воронкової А. Е., що культура як об'єкт управління сама впливає на керуючу підсистему [8, с. 8].

Пропонована система принципів управління корпоративною культурою в нестабільній економіці представлена на *рис. 2*.

Принцип турбулентності передбачає орієнтацію корпоративної культури на функціонування підприємства в екстремальних соціально-політичних та економічних умовах. Загалом турбулентність – форма руху рідини або газу, при якому окремі елементи їх рухаються бурхливо, неупорядковано, по складних траєкторіях [63, с. 326]. Питання турбулентності в економіці активно досліджується зарубіжними та вітчизняними вченими. Загалом поняття «ринкова турбулентність» було вперше запропоновано Ф. Котлером і Дж. А. Касліоне [9], які пояснили це явище з позиції принципів турбулентності у природі, яка характеризується агресивною, неспокійною поведінкою, тому турбулентність у бізнесі також визначається як непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, які впливають на її діяльність. Юрій С., Крисоватий А., Майбуров І. та Кошук Т. дослідили питання турбулентності податкових реформ [10].



**Рис. 2. Система принципів управління корпоративною культурою в нестабільній економіці**

При управлінні корпоративною культурою слід виходити з того, що зовнішнє та внутрішнє середовище компанії завжди є турбулентним, тобто йому притаманні непередбачувані та швидкі зміни, які характеризуються агресивною, неспокійною поведінкою та впливають на діяльність підприємства.

*Принцип інноваційності* обумовлює орієнтацію корпоративної культури підприємства на отримання знань. Мюллер Р. розглядав інновацію в контексті змін (активних чи пасивних) конкретної системи щодо зовнішнього середовища [11]. М. Крупка стверджував [12, с. 20], що інновація, як і інформація, єдиним визначенням не має, а конкретне тлумачення інновації залежить від методу конкретної науки, мети дослідження або просто від наших життєвих уявлень. По відношенню до управління корпоративною культурою принцип інновації регламентує необхідність постійного розвитку корпоративної культури підприємства через її збагачення новими знаннями, моделями поведінки, артефактами та іншими нововведеннями.

*Принцип інтелектуальності* зорієнтований на формування високого рівня абстрактного мислення, який визначає відповідний рівень інтелекту. Відповідно ефективність управління підприємством прямо залежить від інтелектуального рівня його працівників. Завдання корпоративної культури є заохочення до зростання цього рівня, оскільки за суттю інтелект є системою пізнавальних властивостей особистості, яка й уможливорює ефективність отримання знань, вмінь адаптуватись до оточуючого середовища, розуміння стану речей та духовної творчості. Це, у свою чергу, є джерелом інноваційного розвитку підприємства в цілому.

Під *принципом індивідуалізації* слід розуміти управління корпоративною культурою з урахуванням специфічних особливостей кожного підприємства. Менеджер повинен чітко усвідомлювати, що немає двох однакових бізнесів, і, відповідно, кожне підприємство є унікальним. Тому і корпоративна культура для кожного підприємства є унікальною. При цьому важливим є впровадження духу обраності по відношенню до кожного працівника, бізнес процесу та компанії в цілому.

*Принцип цілісності* передбачає орієнтацію корпоративної культури на глобальний, цілісний підхід до зовнішнього та внутрішнього середовища на всіх рівнях функціонування підприємства. Впровадження цього принципу спрямовано на налаштування трудових, фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії на досягнення єдиної місії та усвідомлення командної роботи. По відношенню до зовнішнього середовища підприємство виступає як колективний член суспільства. З іншого боку, усі характеристики цього середовища розглядаються в комплексі.

Дотримання *принципу реалізму* спрямовано на визнання цінностей поточного життя. Під реалізмом в управлінні корпоративною культурою мається на увазі розвиток важелів мотивації та стимулювання, в основі яких покладено визнання досягнень працівників, підрозділів, проектів та підприємства в цілому. Це також постановка реальних цілей, завдань, які можливо досягти, реальна оцінка потенціалу та ресурсів підприємства.

Управління корпоративною культурою із застосуванням *принципу непрямих дій* зумовлює пріоритет непрямого втручання в усі бізнес-процеси компанії з боку менеджменту. Пріоритетним в цьому контексті є заохочення працівників для прийняття потрібних компанії рішень, так зване «скрите керівництво» компанією. В умовах такого менеджменту широкого застосування набувають такі інструменти, як «мозковий штурм», «опитування», «колективний підряд», «бонусна система оплати праці», «внутрішній контроль», «створення артефактів», «імідж компанії в суспільстві», «можливість самореалізації», «імідж професії».

*Принцип взаємообміну* має декілька складових. Він передбачає постійне співвідношення між корпоративними культурами різних підприємств та їх взаємозбагачення поряд з відмовою від застарілих властивостей та складових. Цей принцип спрямований на забезпечення взаємного обміну між бізнес-процесами, окремими сегментами та загалом суб'єктами та об'єктами управління підприємством. Взаємний обмін обумовлює також цир-

куляцію інформаційних, трудових, фінансових ресурсів в підприємстві. Цей принцип розповсюджується і на зовнішнє середовище підприємства. Принцип взаємообмінного також проектує в корпоративну культуру постулат, що «втрати для одного завжди є придбанням для іншого».

Динамізм в управлінні корпоративною культурою передбачає постійний розвиток, зміни, рух корпоративної культури підприємства. *Принцип динамізму* обумовлює оперативність і мобільність прийняття управлінських рішень, готовність до змін і розуміння змін і руху як обов'язкової складової функціонування підприємства.

*Принцип алармізму* спрямований на збереження корпоративної культури та підприємства в цілому в складних і жорстких умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Загалом, алармізм (від фр. *alarme* – тривога, неспокій) яке буквально означає «До зброї!» грає роль особливого інструменту (як у даний час, так і в подальшому, у майбутньому) оцінки заходів життєздатності і загроз для існування, функціонування та діям живих систем, організмів, спільнот, людини (разом з його цільовою орієнтацією, цінностями і ідеалами) [71]. Алармізм у застосуванні до корпоративної культури передбачає постійне усвідомлення та моніторинг існуючих загроз і розвиває спроможність підприємства миттєво реагувати в нестандартних ситуаціях. Цей принцип набуває все більшої актуальності в сучасній хаотично структурованій економіці, за якою непередбачувальність є умовою існування компанії.

Впровадження *принципу адаптації* сприяє зосередженню менеджменту на потребі в адаптації підприємства до оточуючого середовища. Адаптація включає гнучкість, мінливість та нестандартність. Цей принцип спонукає до нестандартності поведінки, яка обумовлюється творчим характером діяльності та дозволяє адаптуватись у існуючих умовах функціонування. Принцип адаптації за суттю зосереджує увагу на плінності всіх процесів та світу в цілому та, відповідно, неповторності кожної дії, процесу та умов прийняття управлінських рішень. Окреслений стан речей вимагає різної поведінки в різних умовах через врахування їх специфічних ознак. При цьому пріоритетним є прийняття тих управлінських рішень, що забезпечують зміни на користь компанії.

*Принцип невідворотності* передбачає управління корпоративною культурою з жорсткістю та дисципліною. Це включає обов'язковість та невідворотність покарання для працівників при розгляді зовнішнього середовища та адекватну відповідь опонентам із зовнішнього середовища. Така нещадність до ворогів, які намагались знищити підприємство, є запорукою ефективності управління корпоративною культурою та компанією в цілому. Принцип невідворотності покарання сприяє прискоренню впровадження змін у компанії та зміцнює позиції менеджменту, спрямовує підприємство до досягнення визначених стратегічних цілей.

*Принцип святості* в управлінні корпоративною культурою зосереджує увагу на повазі, святості всього, що пов'язано з підприємством. У широкому розумінні цей принцип сприяє єдності духу компанії, формує відчуття великої ідеї та приналежності до «святого місця»

як у фізичному, так і в духовному розумінні. Він спонукає працівників поважати свої робочі місця, зберігати майно компанії. З іншого боку, впровадження цього принципу підвищує якість всіх бізнес-процесів компанії, якість продукції та менеджменту в цілому. Прикладом використання цього принципу є японська модель корпоративної культури.

## ВИСНОВКИ

У цілому розроблена система принципів спрямована на управління корпоративною культурою в нестабільній економіці. Впровадження цих принципів у практику підприємств обумовлює формування принципово нової корпоративної культури, для якої будуть притаманні трансанціональність та індивідуальність, стабільність та турбулентність, глобальність та унікальність, інтернаціоналізація та специфічність, мобільність та традиційність. Таким чином, корпоративна культура стане дієвим інструментом досягнення місії підприємства в сучасних особливостях зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, для яких притаманні глобалізація та інтеграція, нестабільність, непередбачувальність, турбулентність, динамічність і кризовість. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Levin I. M.** Realigning organization culture for optimal performance: six principles & eight practices / I. M. Levin, J. Gottlieb // *Organization development journal*. – 2009. – № 4. – P. 31 – 47.
2. Корпоративна культура : навч. посіб. / [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін.]; за аг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
3. **Захарчин Г.** Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. Захарчин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
4. **Шконда В. В.** Системна концептуальна модель розвитку корпоративної культури / В. В. Шконда, А. В. Кальянов // *Наукові праці МАУП*. – 2010. – Вип. 1(24). – С. 20 – 27.
5. **Shein E. H.** Organizational Culture [Text] / E. H. Shein // *American psychologist*. – 1990. – Vol. 45(1). – P.109 – 119.
6. **Кузьминов С. В.** Управление корпоративной культурой организац учетом национальных факторов : автореф. дис. ... канд. экон. наук / С. В. Кузьминов. – М., 2003. – 26 с.
7. **Шейн Э. Х.** Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под. ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
8. **Воронкова А. Е.** Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економіки знань / А. Е. Воронкова // *Економіка промисловості*. – 2009. – № 46 (3). [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/eprom/2009\\_46/st\\_46\\_20.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_46/st_46_20.pdf)
9. **Котлер Ф.** Хаотика : управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне ; [пер. з англ.]. – К. : Хімджест, 2009. – 208 с.
10. Турбулентность налоговых реформ : монография / С. И. Юрий, А. И. Крисоватый, И. А. Майбуров, Т. В. Кошук. – К. : Знання, 2011. – 382 с.

11. Muller R. Das Management der Innovation / R. Muller. – Frankfurt am Mein, 1973. – 327 p.
12. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М. І. Крупка / Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Л. : Вид. центр Львів. нац. ун-ту ім. Івана Франка, 2001. – 607 с.
13. Генезис і основні віхи у розвитку філософії екстремальності // [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:h8fbGbzGtwJ>
14. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

#### REFERENCES

- "Henezys i osnovni vikhy u rozvytku filosofii ekstremalnosti" [The genesis and milestones in the development of philosophy extremity]. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:h8fbGbzGtwJ>
- Khaiet, H. L., Yeskov, O. L., and Khaiet, L. H. *Korporatyvna kultura* [The corporate culture]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2003.
- Kuzmynov, S. V. "Upravlenye korporativnoi kulturoi orhanyzatsyi s uchetom natsyonalnykh faktorov" [Managing corporate culture, taking into account national factors]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*, 2003.
- Kotler, F., and Kaslione, Dzh. A. *Khaotyka : upravlinnia ta marketynh v epokhu turbulentnosti* [Хаотыка: management and marketing in the age of turbulence]. Kyiv: Khimdzhest, 2009.
- Krupka, M. I. *Finansovo-kredytnyi mekhanizm innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy* [The financial and credit

- mechanism innovation development of economy of Ukraine]. Lviv: VTs LNU, 2001.
- Kameron, K., and Kuinn, R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kultury* [Diagnosing and changing organizational culture]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Levin, I. M., and Gottlieb, J. "Realigning organization culture for optimal performance: six prainciples & eight practices". *Organization development journal*, no. 4 (2009): 31-47.
- Muller, R. *Das Management der Innovation*. Frankfurt am Mein, 1973.
- Shkonda, V. V., and Kalianov, A. V. "Systemna kontseptualna model rozvytku korporativnoi kultury" [System conceptual model of corporate culture]. *Naukovi pratsi MAUP*, no. 1(24) (2010): 20-27.
- Shein, E. H. "Organizational Culture". *American psychologist*, no. 45(1) (1990): 109-119.
- Sheyn, E. Kh. *Organizatsionnaia kultura i liderstvo. Postroyeniye, evoliutsiia, sovershenstvovaniye* [Organizational culture and leadership. The construction, evolution and improvement]. St. Petersburg: Piter, 2002.
- Voronkova, A. E. "Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh ekonomiky znan" [Strategic management competitiveness of enterprises in the knowledge economy]. [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/eprom/2009\\_46/st\\_46\\_20.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_46/st_46_20.pdf)
- Yuriy, S. I., Krisovatyy, A. I., and Mayburov, I. A. *Turbulentnost nalogovykh reform* [Turbulence tax reform]. Kyiv: Znannia, 2011.
- Zakharchyn, H. *Mekhanizm formuvannia orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva* [The mechanism of formation of organizational culture building enterprise]. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik», 2009.