

ВПЛИВ ЕТНОНАЦІОНАЛЬНИХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE INFLUENCE OF ETHNO-NATIONAL FACTORS ON THE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT PROCESS OF A MODERN ENTERPRISE

У статті розглянуто процес управління корпоративною культурою сучасного підприємства та визначено специфіку впливу на нього етнічних (національних) чинників. Систематизовано погляди різних науковців щодо сутності корпоративної культури як елементу управління підприємством. З'ясовано роль та місце корпоративної культури в системі управління сучасним підприємством. Проаналізовано та узагальнено значення корпоративної культури як інструменту ефективного управління підприємством, оцінено її вплив на підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства. Наведено характеристику сутнісних ознак корпоративної культури, встановлено їх взаємозв'язок з національною культурою. Окреслено основні виміри українського «корпоративного духу», обґрунтовано вплив національного характеру та менталітету українців на формування й розвиток корпоративної культури вітчизняних підприємств.

Ключові слова: національна культура, корпоративна культура, сучасне підприємство, етнічні (національні) фактори, управління корпоративною культурою підприємства.

В статье рассмотрен процесс управления корпоративной культурой современного

предприятия и определена специфика воздействия на него этнических (национальных) факторов. Систематизированы взгляды разных ученых на сущность корпоративной культуры как элемент управления предприятием. Выяснены роль и место корпоративной культуры в системе управления современным предприятием. Проанализировано и обобщено значение корпоративной культуры как инструмента эффективного управления предприятием, оценено ее влияние на повышение конкурентоспособности и формирование положительного имиджа предприятия. Приведена характеристика сущностных признаков корпоративной культуры, установлена их взаимосвязь с национальной культурой. Обозначены основные измерения украинского «корпоративного духа», обосновано влияние национального характера и менталитета украинцев на формирование и развитие корпоративной культуры отечественных предприятий.

Ключевые слова: национальная культура, корпоративная культура, современное предприятие, этнические (национальные) факторы, управление корпоративной культурой предприятия.

УДК 334.723.6

<https://doi.org/10.32843/infrastruct45-14>

Гусева О.Ю.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки
підприємств та соціальних технологій
Державний університет телекомунікацій
Труш М.С.

старший викладач кафедри економіки
підприємств та соціальних технологій
Державний університет телекомунікацій

Guseva Olga

State University of Telecommunications

Trush Maria

State University of Telecommunications

Modern social development is marking by globalization processes, which accompanied by the formation of models of an open civil society and social market economy. The domestic social space is becoming multicultural in the sense of the presence of many national cultures. The enterprise as a socio-cultural phenomenon is an open social system that, in the process of its formation and development, produces its own culture and gets the opportunity to successfully and efficiently function within the framework of more complex socio-economic and sociocultural systems, namely: in corporate culture systems of large industrial complexes and transnational corporations, ethno-national and world culture and universal values. Therefore, taking into account ethno-national factors in the process of managing the corporate culture of modern enterprises is becoming increasingly important now. This article deals with the process of managing the corporate culture of a modern enterprise and identifies the specifics of the influence of ethnic (national) factors. The epistemological reflection of the existing concepts of corporate culture and the reconstruction of the concept of corporate culture in various theoretical approaches are carried out, the views of various scientists about the essence of corporate culture as an element of enterprise management are systematized. The role and place of corporate culture in the management system of a modern enterprise are clarified. The importance of corporate culture as a tool for effective enterprise management is analyzed and summarized, its influence on increasing competitiveness and forming a positive image of the enterprise is estimated. The characteristic of the essential features and basic socio-economic parameters of corporate culture is presented; their interrelation with the national culture is established. The main dimensions of the Ukrainian "corporate spirit" are outlined; the influence of the national character and mentality of Ukrainians on the formation and development of corporate culture of domestic enterprises is revealed and substantiated. Problems and obstacles to the introduction of corporate culture values at domestic enterprises are identified and the need for their widespread implementation is emphasized.

Key words: national culture, corporate culture, modern enterprise, ethnic (national) factors, corporate culture management.

Постановка проблеми. Сучасне підприємство як соціокультурне явище є відкритою соціальною системою, яка взаємодіє із соціокультурними системами різних типів і рівнів. В процесі свого формування, становлення й розвитку сучасне підприємство виробляє свою власну культуру, а також свою соціальну та культурну ідентичність, отримуючи можливість успішного та ефективного функціонування в межах більш складних соціально-економічних та соціокультурних систем, а саме в системах корпоративної культури великих промислових комплексів і транснаціональних корпорацій, в системах етнонаціональної та світової культури й загальнолюдських цінностей, тому вивчення специфіки впливу етнонаціональних чинників на

управління корпоративною культурою сучасних підприємств набуває все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання національної культури в управлінні вперше порушили американські соціальні антрополози, представники етнопсихологічної школи Маргарет Мід і Рут Бенедикт [1]. Американські соціальні психологи Д. Левінсон та А. Інклес визначили ключові параметри національної культури та виокремили чинники, що впливають на її формування [2]. Г. Хофстеде сформував типологію корпоративних культур за національною ознакою [3]. З вітчизняних дослідників зазначеною проблематикою останнім часом займалися С. Ілляшенко, Н. Латова, Н. Могутнов, О. Харчишин, В. Щербина

[4; 5; 6]. Проте досі залишаються невизначеними питання впливу етнічних (національних) чинників на процес управління корпоративною культурою вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є визначення специфіки впливу етнонаціональних чинників на розвиток корпоративної культури сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура виникає й розвивається згідно зі всезагальними законами розвитку культури людського суспільства, спільноти, групи людей, кожної окремо взятої особистості. Вона являє собою частину системи культури певного регіону, країни, держави, нації, тому процеси її становлення й формування багато в чому визначаються закономірностями життєдіяльності та розвитку всієї єдиної системи культури.

Колектив підприємства також є частиною крупнішої спільноти людей на рівні корпорації, регіону, країни, нації, держави, декількох держав, транснаціональних корпорацій, глобального суспільства загалом.

Культура певного окремого підприємства є структурним елементом єдиної відкритої соціальної системи культури; вона не існує автономно чи ізольовано від інших соціокультурних та ціннісно-нормативних систем, а перебуває з ними у складних взаємозв'язках та формується під їх впливом.

Корпоративна культура є певним структурним елементом у системі таких ієрархічних рівнів:

1) макрорівень: рівень світової культури – загальнолюдські цінності та норми, актуальні для більшості культур світу;

2) мезорівень:

– рівень національної культури – особливості історичного розвитку, традиційні та релігійні цінності й норми, актуальні для конкретного суспільства;

– рівень регіональної культури – культурні особливості, які залежать від певних умов історичного розвитку, етнонаціонального складу населення, рівня урбанізації; цей рівень може включати не тільки великі регіони, але й культурну специфіку великих населених пунктів;

3) мікрорівень:

– організаційний рівень – рівень корпоративної культури окремого підприємства, на якому під впливом цінностей і норм інших культурних рівнів формується система корпоративних цінностей та внутрішньо-організаційних взаємодій між членами підприємства та взаємодій із зовнішнім середовищем;

– рівень групової культури – культурні особливості невеликих соціальних груп;

– рівень особистісної культури, ціннісні орієнтації, моральні норми, переконання окремої особистості.

На рівні світової спільноти формуються загальносвітові тенденції розвитку корпоративної культури, які задають напрямок руху для наступного рівня, а саме державного, на якому відбувається коригування загальносвітових тенденцій з урахуванням особливостей національної культури та релігії, специфіки й самобутності кожної держави. Природно, що це впливає і на корпоративні культури окремих підприємств, адже на цьому рівні необхідно враховувати специфіку галузі та виду діяльності підприємства, оскільки корпоративні культури різних галузей та видів діяльності не будуть однаковими, а також особливості самого підприємства, зокрема його розмір, чисельність персоналу, стадії життєвого циклу. На мікрорівні формується трудовий потенціал окремого підприємства, завдяки чому створюється певна вартість його людського капіталу. Це формує сукупну вартість людського капіталу цілої держави, впливаючи на добробут людства вже на рівні світової спільноти. Звичайно, така схема є досить умовною, тому що не враховує деякі чинники, які впливають на еволюцію культури. Проте вона повною мірою відбиває той факт, що корпоративна культура – це поняття, яке стосується не тільки окремого підприємства, але й усієї загальносвітової системи культури.

На формування й розвиток корпоративної культури впливають об'єктивні чинники зовнішнього середовища та суб'єктивні чинники внутрішнього середовища. Чинниками зовнішнього середовища є соціально-економічні чинники (підприємства, партнери, постачальники, конкуренти); соціально-політичні чинники (політична система, закони, державні органи та різноманітні організації); соціокультурні чинники (цінності, традиції, установки, національна культура). Чинниками внутрішнього середовища є світогляд засновника підприємства; колективний досвід, сформований під час створення й розвитку підприємства; психологічний клімат, структура й ресурси підприємства.

Визнаний фахівець у галузі організаційної та корпоративної культури Е. Шейн виокремлював первинні та вторинні чинники впливу на формування й розвиток культури підприємства. До первинних він відносив такі, що відбивають позицію керівництва стосовно підприємства, а саме систему заохочення, критерії відбору та просування працівників, реакцію керівництва на критичні ситуації у внутрішньому середовищі підприємства. Вторинними чинниками він вважав зовнішній і внутрішній вигляд підприємства, його структуру, комунікативну систему й організаційні процедури, міфотворчість щодо важливих подій та культурних героїв, історію, місію, філософію підприємства [7, с. 28–31].

Для досягнення успіхів в управлінні корпоративною культурою сучасного підприємства необхідно розробити стратегію формування ефективної

корпоративної культури з огляду на особливості становлення певного підприємства та чинники впливу на його розвиток.

Корпоративна культура пов'язана із системою взаємовідносин між працівниками підприємства, тому для успішного управління цією культурою потрібно добре розуміти процес формування й соціалізації особистості, тобто процес її «входження» в культуру, засвоєння знань, умінь, правил і норм спілкування, соціального досвіду. Сутність культури розкривається лише крізь призму діяльності людини. Культура не існує поза людиною, яка постійно намагається шукати сенс свого життя й діяльності. Навпаки, не існує ні людини, ні суспільства без культури чи поза культурою. В культурі розгортається духовний світ і сутнісні сили людини, а саме її здатності, потреби, світогляд, знання, вміння, соціальні почуття. Культура виступає мірилом реалізації та розвитку сутності людини в процесі її соціальної діяльності.

Не існує якоїсь однієї події, яка породжує культуру. Культура створюється внаслідок безлічі соціальних взаємодій, накладених на індивідуальний життєвий досвід, що змінюється з часом. Отже, для розуміння корпоративної культури необхідно враховувати широкий досвід людської діяльності як у внутрішньому середовищі підприємства, так і поза ним.

Кращому розумінню культури сприяють класифікаційні схеми поділу на культури високого й низького контексту. Базова структура культури створює контекст, фон, причому зміст і контекст нерозривно пов'язані між собою. Типові культури високого контексту існують в арабських та азійських країнах, де високо цінуються традиції, усні домовленості, а також не виникає необхідності у письмових контрактах. Низький контекст притаманний культурам промислово розвинених країн Заходу, де ділові відносини передбачають обов'язкові деталізовані контракти, чітко формалізовані міжособистісні контакти. Між крайніми проявами цих культур перебувають країни з ознаками обох типів, тому в сучасному культурному різноманітті підприємствам необхідно набувати рис мультикультурності та розвивати геоцентричний менталітет шляхом засвоєння найкращих якостей національної та корпоративної культури.

Отже, корпоративна культура сучасного підприємства перебуває в тісному взаємозв'язку із соціокультурними та ціннісно-нормативними системами всіх типів і рівнів складності. Найтісніший взаємозв'язок проявляється з домінуючою культурою суспільства. Специфіка національних культур певних країн, їх динаміка в історичній перспективі відбиваються на процесах становлення й розвитку корпоративних культур підприємств різних країн. Корпоративна культура підприємства формується під впливом національної культури, індивідуальної

культури кожного члену колективу підприємства та цінностей, притаманних підприємству. Це важливо брати до уваги під час дослідження корпоративної культури пострадянських підприємств транзитного суспільства.

З огляду на наявність на теренах колишнього СРСР культурних зразків суспільств різних історичних та соціокультурних типів наукове осягнення культури має містити не лише оцінку сучасного її стану, але й ретроспективний опис передумов її формування та розвитку, а також аналіз цінностей і норм, які можуть бути ефективними/неефективними в сучасних умовах задля культивування їх або заміни на більш актуальні та дієві.

Варто зауважити, що внаслідок певної інертності статичних елементів культурної системи певні цінності й норми можуть продовжувати функціонувати в сучасних умовах. Серед культурних характеристик українських підприємств радянського періоду можна відзначити такі:

- 1) патерналізм у внутрішньо-організаційних відносинах;
- 2) жорстка вертикальна ієрархія організаційних структур;
- 3) жорсткий контроль над каналами комунікації;
- 4) слабка горизонтальна, але добре налаштована вертикальна комунікація;
- 5) тенденція до концентрації влади в межах невеликого кола людей;
- 6) слабо розвинена колегіальність, тяжіння до волюнтаризму в процесі прийняття рішень;
- 7) цінування матеріальних ресурсів і боротьба за контроль над ними;
- 8) відсутність ринкової конкуренції, що в умовах капіталістичної реставрації виявляється стримуючим фактором розвитку як для суспільства загалом, так і для певного окремого підприємства [6, с. 35–39].

Разом з негативними особливостями культури радянських підприємств слід відзначити позитивні. Культура українських підприємств радянського періоду орієнтувалась на високу стабільність і передбачуваність, регламентованість та розмежування управлінських функцій, спеціалізацію та розвиток потенціалу працівників, чим можуть похвалитись далеко не всі підприємства сучасної України. Фундаментальними цінностями радянської культури, які цілеспрямовано культивувались на українських підприємствах того періоду, були й такі, як добросовісна праця на благо суспільства, турбота про збереження та примноження суспільного надбання, високе усвідомлення суспільного обов'язку; колективізм, взаємодопомога, взаємоповага, чесність, скромність; непримиримість до дармоїдства й користолюбства. Як найбільш яскраві приклади культури вітчизняних підприємств радянського періоду можна зазначити соціалістичне змагання, намагання приурочити трудові

досягнення підприємств до пам'ятних національних річниць, що створювало особливий психологічний клімат, формувало певну ідеологічну атмосферу та підвищувало ефективність діяльності вітчизняних підприємств за рахунок вироблення специфічних етичних, моральних, етнонаціональних та загальнолюдських цінностей. Звичайно, дійсність не завжди відповідає декларованим ідеалам, однак треба відзначити, що інтенсивно проводилась цілеспрямована культурна політика, яка нині відсутня в транзитному суспільстві, внаслідок чого деякі ефективні цінності піддаються ерозії та нівелюванню, тому деякі позитивні характеристики культури українських підприємств радянського періоду варто було би реабілітувати, звільнити від ідеологічної складової частини та адаптувати до новітніх умов, що забезпечило б їх адекватне функціонування [4, с. 114–118].

Необхідно підкреслити, що корпоративна культура українських підприємств відзначається особливою специфікою, яку необхідно враховувати під час накладання західних теоретичних схем управління на українську дійсність. Слепе впровадження іноземних норм і методів може призвести до небажаних наслідків, тому що певні управлінські технології не завжди приживаються на чужорідному ґрунті, тому під час запозичення іноземного досвіду та його впровадження в життєдіяльність окремих підприємств важливо розуміти, що адаптувати такий досвід можна лише з урахуванням особливостей національної культури, а також слід діяти ситуативно та брати до уваги всі можливі чинники. Наприклад, у сучасному українському суспільстві функціонують певні соціокультурні цінності, які своїм джерелом мають традиційну для країн Східної Європи релігійну конфесію, таку як православ'я, етична система якого не відповідає цінностям західного варіанта капіталізму, хоча має значний потенціал стимулювання господарської діяльності та гармонізації соціальних відносин.

Певне уявлення щодо специфіки співвідношення сучасної української культури взагалі та культури підприємства зокрема дають результати широкомасштабного дослідження підрозділів великої корпорації IBM за методикою нідерландського вченого Г. Хофстеде. Показники дослідження мали інтегральний і глибинно-психологічний характер: аналізуючи менталітет різних етнічних груп, вони відбивали світоглядний і національний рівні корпоративної культури. Це поклало початок етнометричному підходу, за якого базовим чинником корпоративної культури виступає національна культура. У зв'язку з цим Г. Хофстеде запропонував такі характеристики для вивчення зазначеного чинника [3, с. 3–9]:

1) індивідуалізм/колективізм, за допомогою яких описується характер взаємозв'язку індивіда з суспільством;

2) мужність/жіночість, тобто домінування у різних типах суспільств чоловічих або жіночих цінностей;

3) дистанція влади – ступінь нерівності, мала чи велика дистанція до влади в суспільстві, а також характер централізації влади й стиль керівництва;

4) неприйняття невизначеності, яка пов'язана з невідомістю майбутнього та безповоротністю минулого; у суспільствах зі слабким ступенем неприйняття індивіди готуються до невизначеності й намагаються ослабити її тиск; суспільства із сильним ступенем неприйняття намагаються контролювати майбутнє, забезпечити безпеку та мінімізувати ризики за допомогою технологій, законів, експертних оцінок та релігії;

5) довгострокова орієнтація – здатність суспільства до прагматизму та орієнтація на майбутнє, на протигагу традиціоналізму.

Треба зауважити, що в Україні проводилась незначна кількість досліджень за методикою Г. Хофстеде, проте вони дають певне уявлення про загальні соціокультурні характеристики нашої країни, які здійснюють значний вплив на корпоративну культуру сучасних вітчизняних підприємств. Наприклад, можна вказати на досить значну дистанцію влади в Україні та низький рівень індивідуалізму, що є наслідком тривалого перебування у складі СРСР [5, с. 165].

Положення етнометричного підходу неодноразово перероблювались. Група вчених у межах проєкту GLOBE доповнила характеристики вивчення національної культури у внутрішньому середовищі організації. У межах всесвітнього науково-дослідницького проєкту WVS (World Values Survey) американський учений Р. Інглхарт запропонував дослідження крос-культурних змін у корпораціях та визначив особливості впливу загальносвітових і національних цінностей на структуру й життєдіяльність підприємства [3, с. 9].

Етнометричний і крос-культурний напрями досліджень корпоративної культури набувають популярності в нашій країні. Дослідження трансформаційних процесів культури вітчизняних підприємств демонструють спрямованість на індивідуалізацію, тенденцію до зниження дистанції влади, зниження рівня патерналізму та підвищення «мужності» [8, с. 52–59].

Феномен вітчизняної корпоративної культури нині інтенсивно розвивається й модернізується, намагаючись набутти індивідуальних рис через відображення особливостей національної культури. Однак унаслідок глобалізації та поширення інформаційних технологій відбувається інтеграція протилежних моделей, а саме західної та східної, коли кожна з них переймає ті елементи, які можуть підвищити її ефективність. Згідно з дослідженнями Д. Майтрі та Т. Бредлі, Україна за вимірами

індивідуалізму та дистанції влади тяжіє до західної культури, проте досить чітко проглядається її проміжне положення між західною та східною культурами [5, с. 166].

Процес інтеграції з огляду на загальну глобалізацію світового простору є неминучим, але експерти, які впроваджують у систему управління певний тип корпоративної культури, мають контролювати цей процес, щоб уникнути повного поглинання однієї культури іншою. Національна культура є важливим чинником корпоративної культури, і саме вона здатна тримати у стані рівноваги процес запозичення іноземних моделей та сприяти їх ефективній адаптації.

Отже, в загальних рисах культуру транзитного українського суспільства можна охарактеризувати за такими ознаками, як поєднання традиційно українських, радянських (патерналістських) і модерністських капіталістичних цінностей західної ринкової економіки; гетерогенність культури (класові, конфесійні, національні, регіональні субкультури й політичні цінності); відчуження та атомізованість суспільства, низький рівень соціальної солідарності, відсутність консенсусу щодо основних економічних цінностей [4, с. 118]. Це свідчить про незавершеність транзиту української культури, що відбивається на колективній свідомості, яка «виглядає різновекторним суперечливим еkleктичним поєднанням прогресивних та консервативних елементів світобачення практично всіх суспільних груп і прошарків» [9, с. 193].

У цьому контексті виникає питання про те, яким чином співвідноситься амбівалентна й гетерогенна культура українського суспільства з корпоративною культурою сучасного підприємства. Відповідь необхідно шукати в соціокультурних та соціально-економічних механізмах управління корпоративною культурою сучасних підприємств. Корпоративна культура, як і вся культура людства загалом, формується в процесі спільної діяльності людей. Головна відмінність корпоративної культури від культури загалом полягає в тому, що культура в загальному сенсі формується спонтанно в ході життєдіяльності й розвитку людства, тоді як корпоративна культура підприємства створюється людьми шляхом свідомого конструювання з подальшим управлінням її розвитком. Підприємства сьогодні не можуть не враховувати сучасні суспільні виклики, відповідно, не можуть не управляти своєю корпоративною культурою.

Висновки з проведеного дослідження. Культура будь-якого суспільства являє собою відкриту соціальну систему. Культурі сучасного українського суспільства як системі притаманні власна специфіка й динаміка, що пов'язані з транзитним станом та низкою значних протиріч, які є наслідком впливу соціально-економічних,

соціально-політичних, етнонаціональних, ментальних, релігійно-духовних, етично-моральних чинників на соціокультурний розвиток. Зазначені чинники здійснюють значущий вплив як на розвиток культури загалом, так і на формування й розвиток культури окремих суб'єктів господарювання, зокрема сучасних підприємств. Культура суспільства загалом та культура певного підприємства являють собою певні структурні елементи єдиної відкритої соціальної системи культури, які є взаємозалежними та здатними до взаємопроникнення. Сучасне підприємство під час взаємодії із зовнішнім соціокультурним простором суспільства виявляється сприйнятливим до його трансформаційних змін та під впливом певних чинників набуває відповідних характеристик. Таким чином, під час дослідження корпоративної культури сучасного підприємства необхідно враховувати специфіку впливу на неї етнонаціональних чинників; особливостей національної культури й ментальності; історичних, економіко-господарських, соціокультурних та інтелектуальних передумов її становлення; її сучасного стану та новітніх тенденцій розвитку в умовах транзитних трансформацій сучасного суспільного розвитку, а також впливу процесів етнокультурного ренесансу на фоні глобалізаційних економічних та соціокультурних викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Mead M., Benedict R. A humanist in anthropology. New York : CUP, 2005. 180 p.
2. Inkeles A., Levinson D. National Character: the Study of Modal Personality and Sociocultural System. The Handbook of Social Psychology. McGraw Hill, 1969. Vol. 4.
3. Колонтай М. Влияние национальных культур на становление и развитие менеджмента в разных странах (исследование Гирта Хофстеде). URL: http://old.research.by-pdf_1999_n2r06.pdf (дата звернення: 29.07.2020).
4. Ілляшенко С., Овчаренко М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 114–118.
5. Латова Н., Латов Ю. Восточнославянские страны на ментальной карте мира по Г. Хофстеду. *Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: Экономическая*. Вып. 38-1. С. 161–168.
6. Щербина С. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике : дисс. ... канд. социол. наук : спец. 22.00.08. Москва, 1999. 146 с.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. 4-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 352 с.
8. Кремнева Н. Формирование корпоративной культур: инновации и стереотипы. *СОЦИС*. 2007. № 7. С. 52–59.
9. Мартинюк І. Чи стабільні демократичні перетворення в Україні? *Українське суспільство*. Двадцять

років незалежності. Соціологічний моніторинг : у 2 т. Т. 1 : Аналітичні матеріали / за ред. В. Ворони, М. Шульги. Київ : Інститут соціології НАН України, 2011. С. 193.

REFERENCES:

1. Mead M. Benedict R. A humanist in anthropology. New York : CUP, 2005. 180 p.
2. Inkeles A., Levinson D. National Character: the Study of Modal Personality and Sociocultural System. The Handbook of Social Psychology. McGraw Hill, 1969. Vol. 4.
3. Kolontay M. (1999) Vliyaniye natsional'nykh kul'tur na stanovleniye i razvitiye menedzhmenta v raznykh stranakh (issledovaniye Girta Khofstede) [electronic journal]. Available at: <http://old.research.by/pdf/1999n2r06.pdf>. (accessed 29.07.2020).
4. Ilyashenko S., Ovcharenko M. (2012) Umovy ta osoblyvosti stanovlennya korporatyvnoyi kul'tury vitchyznyanykh pidpryyemstv [Conditions and features of formation of corporate culture of domestic enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no 3, pp. 114–118.
5. Latova N., Latov Yu. Vostochnoslavyanskiye strany na mental'noy karte mira po G. Khovstedu [East Slavic countries on the mental map of the world according to G. Hovsted.]. *Nauchnyye trudy Donetskogo natsional'nogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya ekonomicheskaya*, vol. 38-1, pp. 161–168.
6. Shcherbina S. (1999) Organizatsionnaya kul'tura kak faktor perekhoda k rynochnoy ekonomike [Organizational culture as a factor in the transition to a market economy] (PhD Thesis), Moscow.
7. Sheyn E. (2013) Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]. – St. Petersburg: Piter (in Russian).
8. Kremneva N. Formirovaniye korporativnoy kul'tur: innovatsii i stereotipy [Formation of corporate cultures: innovations and stereotypes]. *SOCIS*. 2007, no. 7, pp. 52–59.
9. Martynyuk I. (2011) Chy stabil'ni demokratychni peretvorenniya v Ukrayini? Ukrayins'ke suspil'stvo. Dvadtsyat' rokiv nezalezhnosti [Are democratic transformations stable in Ukraine? Ukrainian society. Twenty years of independence] : Sociological monitoring. Kiev: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine (in Ukrainian).