

УДК 330.341:316.4

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.56-62>**Костромський М.В.**

кандидат економічних наук

Університет імені Альфреда Нобеля

**Kostromskiy Maxim**

PhD. in Economic Sc.

Alfred Nobel University

<https://orcid.org/0009-0002-5347-953X>

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглянуто питання трансформації організаційної культури як керованого процесу на різних етапах життєвого циклу підприємства. Виявлено взаємозв'язок між організаційною культурою та життєвим циклом підприємства від заснування до стадії зрілості та оновлення. Проаналізовано різні моделі формування організаційної культури на різних життєвих стадіях розвитку підприємства. Виділено стадії життєвого циклу організації та виявлено закономірності еволюції організаційної культури. Ідентифіковано особливості організаційної культури на кожній стадії життєвого циклу та запропоновано типологію трансформаційних процесів. Виділено фактори, що впливають на зміни організаційної культури. Встановлено напрями трансформації культури на різних етапах розвитку підприємства та їх зв'язок зі стратегічними цілями підприємства, спрямованими на забезпечення сталого розвитку підприємств у динамічному середовищі.*

**Ключові слова:** організаційна культура, життєвий цикл підприємства, трансформація, управління змінами, трансформаційні процеси.

## TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AT DIFFERENT STAGES OF THE ENTERPRISE LIFE CYCLE

*The article considers the structural transformation of organizational culture as a managed process based on the established patterns of transition from one management model to another and the internal mechanisms of development of the organizational system. It is established that the life cycle of an organization is a dynamic process of evolution, characterized by a sequential change of stages. It is proven that the transition from one stage to another is an irreversible process, therefore timely diagnostics and adjustment of the strategy are of crucial importance for achieving long-term success.*

*The relationship between organizational culture and the life cycle of an enterprise from its foundation to the stage of maturity and renewal is revealed. Different models of organizational culture formation at various stages of enterprise development have been analyzed. Each model shows the evolution of the organization at conventionally allocated stages: formation, growth, maturity, flowering and aging.*

*In the process of research, the stages of the organization's life cycle were identified and the patterns of the evolution of organizational culture were revealed: pre-embryonic, growth, identification and formalization. Each of these stages is characterized by specific features and determines the direction of further development of the organization. The features of organizational culture at each stage of the life cycle are identified and a typology of transformation processes is proposed. Factors influencing changes in organizational culture are highlighted. Among them are external factors: macroeconomic, legislative, technological innovations, consumer preferences and internal factors: management quality, corporate culture, innovation potential, efficiency of business processes. Adaptation to changes allows survival and development, ensures the internal stability of the organization and its ability to respond to external challenges.*

*The directions of culture transformation at different stages of enterprise development and their relationship with the strategic goals of the enterprise aimed at ensuring sustainable development of enterprises in a dynamic environment are established.*

**Keywords:** organizational culture, enterprise life cycle, transformation, change management, transformational processes.

**JEL classification:** D23, L23, L60, O10

**Постановка проблеми.** Організаційна культура є динамічним процесом, що змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Особливо гостро це питання постає на різних етапах життєвого циклу підприємства, коли компанія стикається з новими викликами та можливостями. Дослідження трансформацій організаційної культури на кожному з цих етапів, а також факторів, які впливають на їх успішність, дозволяють визначати наслідки результативної діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства та її трансформації залежно від викликів на кожному з них розглядали різні вчені й практики. Зокрема, О.В. Ареф'єва та С. О. Ареф'єв виділяють трансформаційні процеси в організаційній культурі в процесі переходу від однієї стадії життєвого циклу до іншої [7]. W.E. Leithy вказує на ефективну трансформацію на підставі врахування відмінностей і гармонізації роботи підприємства [8]. V. Mupoz акцентує увагу на корпоративній культурі, як феномену трансформації злиття компанії, що суттєво впливає на зміну організаційної культури [9]. Ch. Pachler описує вплив життєвого циклу на зміни організаційної культури, вказуючи, що зростаючий тиск на підприємства призводить до розвитку культури. Автор вказує, що прослідковується взаємозв'язок між життєвим циклом підприємства, організаційними формами та організаційною культурою [10]. О.Г. Мельник і Р.С. Косцик пропонують класифікацію організаційних змін за шістьма основними напрямками: зміни в цілях організації, що впливають на її стратегію; перетворення організаційної структури, які стосуються управлінських рівнів та підрозділів; зміни в завданнях, що включають реорганізацію функцій співробітників; технологічні зміни, спрямовані на впровадження нових технологій або вдосконалення старих; зміни в персоналі, пов'язані з удосконаленням кваліфікації або зміною ролей співробітників; і, нарешті, зміни в управлінні ресурсами, які можуть включати фінансові, матеріальні чи інші активи. Ці напрями допомагають зрозуміти, як різні аспекти організації можуть змінюватися в процесі її розвитку та адаптації до нових умов [11]. А.Н. Van de Ven та M.S. Poole розглядають теорію розвитку та змін в організації, зміну культури на різних життєвих циклах [12]. За концепцією В. Scott еволюція організацій розглядається як послідовна зміна трьох типових структур: від початкових неформальних структур, що характеризуються високим рівнем гнучкості та відсутністю жорсткої формалізації, до формальних бюрократичних систем з чітко визначеними ролями і процедурами. На завершальному етапі цього процесу формуються складні промислові конгломерати, які представляють собою об'єднання різномірних підприємств [2]. К. Cameron, R. Quinn запропонували інтегративну модель розвитку організацій, яка

передбачає чотири послідовні стадії еволюції і констатують залежність від поточної стадії розвитку [5].

Деякі дослідники вважають, що кожна нова організація проходить шлях від адаптації та інновацій, необхідних для завоювання ринку та виживання в умовах турбулентного середовища, до формування стійких структур та корпоративної культури, що забезпечують довгострокову стабільність. Розвиток організації розглядається, як складний багатоступеневий процес, що вимагає постійної адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов. Інші науковці розділяють життєвий цикл організації на три фундаментальні стадії: простих систем, стійкості та розробки структур та підкреслюють визначальну роль зовнішнього середовища у конструюванні її структури та поведінки [13].

Беручи до уваги вагомий науковий внесок у галузь, все ще існує потреба у поглибленому аналізі процесів трансформації організаційної культури в контексті життєвого циклу підприємства. Особлива увага має бути приділена вивченню цих процесів з метою забезпечення стійкості та ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу не лише адаптувати організацію до нових викликів, але й оптимізувати її стратегії, структури, технологічні процеси та системи управління персоналом, що також є важливим для досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

**Метою статті** є дослідження трансформації організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

**Виклад основних результатів дослідження.** Структурна інтегрованість компонентів організаційної культури та їх синергетичні взаємозв'язки забезпечують механізм внутрішньої когерентності, спрямовуючи поведінку індивідів та підрозділів на реалізацію стратегічних цілей організації. Вибір стратегії управління організаційною культурою визначає рівень її впливу на результати діяльності підприємства. Проблема взаємозв'язку трансформації організаційної культури та життєвих циклів організацій є однією з центральних у сучасних організаційних дослідженнях. Аналогічно до біологічних систем, організації проходять через чітко визначені стадії життєвого циклу: зародження, зростання, зрілість та занепад. Цей циклічний характер розвитку обумовлений динамікою зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, що, у свою чергу, вимагає від організації безперервної адаптації. Саме здатність до адаптації виступає ключовим фактором виживання та успішного функціонування організацій у довгостроковій перспективі.

Концепція життєвого циклу організації надає аналітичний інструментарій для аналізу еволюційних

процесів у організаціях. Вона дозволяє ідентифікувати закономірності розвитку організацій, а також розробити ефективні стратегії управління їх динамікою.

Життєвий цикл організації є динамічним процесом еволюції, що характеризується послідовною зміною стадій. Об'єктивний підхід до розуміння стадій життєвого циклу організації дозволяє менеджменту своєчасно вживати необхідних заходів для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Важливо підкреслити, що перехід від однієї стадії до іншої є незворотним процесом, тому своєчасна діагностика та корекція стратегії мають вирішальне значення для досягнення довгострокового успіху.

Слід вказати, що зовнішнє середовище, представлене макроекономічними тенденціями, законодавчими нормами, технологічними інноваціями та мінливими споживчими вподобаннями, створює контекст, у якому функціонує організація. Адаптація до цих змін є ключовим фактором виживання та розвитку. Внутрішні фактори, такі як: якість менеджменту, корпоративна культура, інноваційний потенціал та ефективність бізнес-процесів, визначають внутрішню стійкість організації та її здатність реагувати на зовнішні виклики. Комбінація цих факторів формує профіль організації та впливає на її траєкторію розвитку.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та можливості, що виникають на різних етапах розвитку. Завдяки цьому, керівництво може своєчасно вживати проактивних заходів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів,

підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Динаміка організаційних систем, як предмет наукового аналізу, виявляє значну варіативність траєкторій розвитку. Емпіричні дослідження констатують, що будь-яка організація проходить через послідовність етапів, кожен з яких характеризується специфічними властивостями та пріоритетами. Систематичне дослідження моделей організаційного розвитку, що набуло особливої актуальності у другій половині ХХ століття, дозволило ідентифікувати різноманітні патерни еволюції. Серед перших спроб формалізувати цей процес слід відзначити модель «Рушійні сили росту» А. Даунса, розроблену на основі аналізу еволюції урядових комітетів.

В моделі Даунса розвиток організації представлено як послідовний перехід через три основні стадії. На першій стадії, що характеризується боротьбою за автономію, організація зосереджується на легітимації свого існування та забезпеченні необхідних ресурсів для виживання в динамічному зовнішньому середовищі. Друга стадія пов'язана з фазою стрімкого зростання, коли організація активно розширюється та інноваційно розвивається, прагнучи закріпити свої позиції на ринку. На заключній стадії спостерігається уповільнення темпів розвитку та посилення бюрократичних процедур, що свідчить про досягнення організацією стадії зрілості та перехід до більш стабільного стану.

Модель А. Даунса щодо організаційної культури на життєвих стадіях подана на рис. 1.

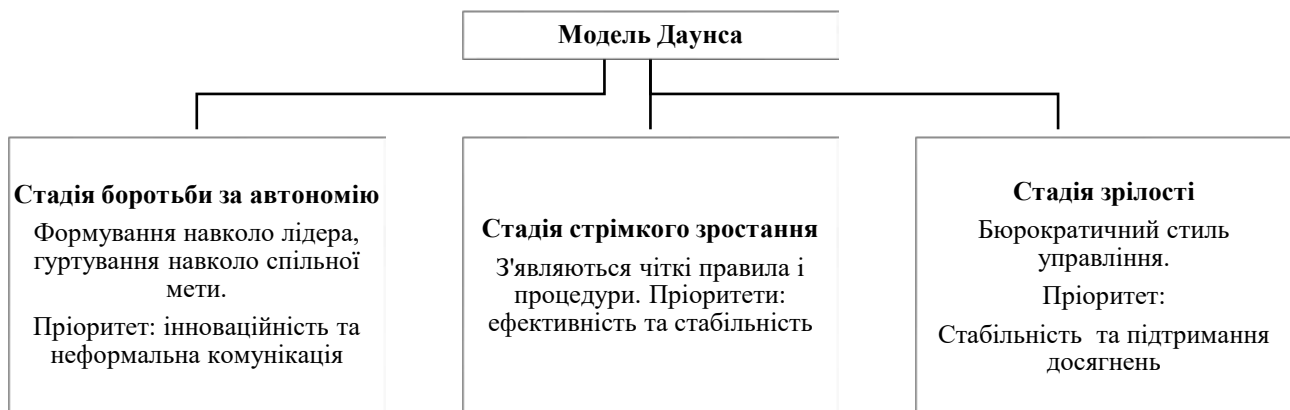


Рис. 1. Модель А. Даунса для організаційної культури  
Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Таким чином, модель Даунса пропонує погляд на еволюцію організації від стадії становлення до стадії зрілості, підкреслюючи динаміку процесів, які супроводжують цей розвиток.

Модель Г. Ліппіта та В. Шмідта представляє собою трифазну концепцію, яка систематизує динаміку організаційного розвитку. Данна модель дозволяє проаналізувати еволюцію організації як послідовну

зміну станів, від початкової нестабільності до стану зрілості. Також модель надає цінне уявлення про еволюційну динаміку організаційного розвитку, де фокус управлінських зусиль трансформується відповідно до кожної фази життєвого циклу. На ініціативній стадії пріоритетом є забезпечення виживання організації шляхом конструювання ефективної системи управління, що передбачає

формування чіткого бачення, розробку стратегічних планів та оптимізацію внутрішніх процесів. Наступна, консолідаційна стадія характеризується активним прагненням зміцнити ринкові позиції, підвищити пізнаваність бренду та завоювати довіру споживачів. У цей період ключовими завданнями стають забезпечення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та оптимізація виробничих процесів.

Зріла стадія вимагає від організації адаптації до динамічно мінливого зовнішнього середовища та задоволення все більш різноманітних потреб клієнтів. Управлінські зусилля зосереджуються на інноваціях, гнучкості та постійному вдосконаленні бізнес-моделі з метою досягнення унікального ринкового позиціонування та забезпечення довгострокової стабільності (рис. 2).

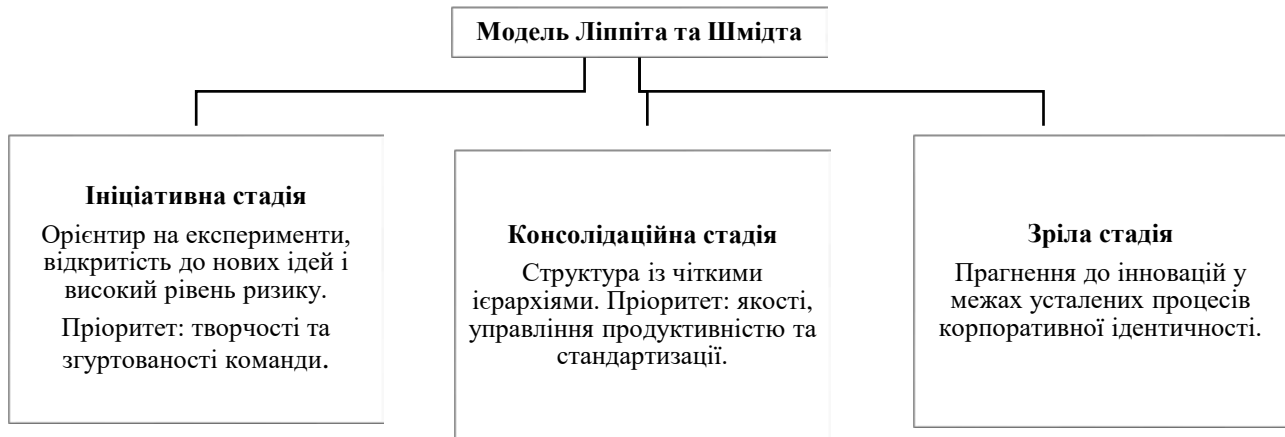


Рис. 2. Модель Г. Ліппіта та В. Шмідта  
Джерело: розроблено авторами на основі [3]

Модель організаційного розвитку Л. Грейнера описує еволюцію підприємств як діалектичний процес, що характеризується чергуванням періодів стабільного зростання та глибоких трансформацій. Автор стверджує, що розвиток організації містить у собі зародження наступної кризи, яка вимагає

переосмислення управлінських парадигм. Л. Грейнер виділяє п'ять типових криз, що послідовно долаються організацією: криза лідерства, криза автономії підрозділів, криза контролю, криза бюрократизації та криза переходу на нову стадію (рис. 3).

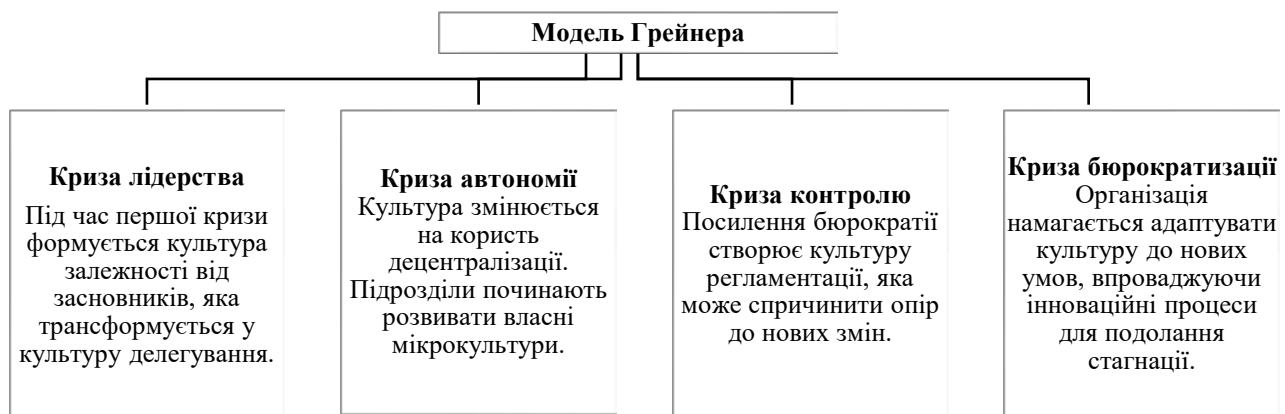


Рис. 3. Модель Грейнера для організаційних культур  
Джерело: розроблено авторами на основі [4]

І. Адісес у своїй праці «Теорія життєвих циклів організації» проводить паралелі між біологічним онтогенезом та еволюцією організацій, пропонуючи концепцію запрограмованого організаційного

розвитку. Його модель передбачає послідовне проходження організацією ряду стадій, кожна з яких характеризується специфічними особливостями та проблемами (рис. 4).



Рис. 4. Модель І. Адізеса для організаційної культури  
Джерело: розроблено авторами на основі [5]

Динаміка еволюції організації є складним процесом, що характеризується подоланням як об'єктивних бар'єрів, зумовлених внутрішнім зростанням, так і суб'єктивних дисфункцій, спричинених внутрішніми розладами. Нездатність організації адаптуватися до виникаючих труднощів може трансформувати їх у хронічні патології, що вимагають зовнішнього втручання.

Для ефективного розвитку організації необхідна збалансованість між гнучкістю, що забезпечує адаптацію до мінливого середовища, та структурністю, що гарантує стабільність і передбачуваність функціонування. Динаміка еволюції організації являє собою складний процес, що супроводжується подоланням як об'єктивних бар'єрів, пов'язаних зі зростанням та розвитком, так і суб'єктивних перешкод, зумовлених внутрішніми дисфункціями. Нездатність організаційної системи адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища може призвести до хронізації проблем та необхідності зовнішнього втручання.

У загальному вигляді життєвий цикл організації можна розділити на кілька послідовних стадій: передзародкову, зростання, ідентифікації та формалізації. Кожна з цих стадій характеризується специфічними особливостями та визначає напрям подальшого розвитку організації. На початкових етапах формується ресурсна база, визначається ідеологічна основа та здійснюється процес активного зростання. Згодом набувають чіткої форми організаційна культура та цінності, які надають організації унікальності та відрізняють її від конкурентів. Остання стадія характеризується закріпленням організаційної структури та розробкою формальних процедур, що забезпечують стабільність та передбачуваність функціонування.

Аналіз існуючих моделей розвитку організації свідчить про значну різноманітність використаних підходів та емпіричних даних. Незважаючи на відмінності в акцентах, усі моделі констатують існування загальних закономірностей розвитку організації. Умовно виділяється п'ять універсальних

стадій еволюції організації: становлення, зростання, зрілість, розквіт та старіння. Кожна зі стадій характеризується специфічним набором властивостей та вимагає відповідних управлінських стратегій.

Існує тісний кореляційний зв'язок між організаційною культурою та життєвими циклами організації. Різним етапам розвитку організації притаманні переважання певних цінностей. У контексті сучасної динамічної економічної дійсності організаційна культура повинна бути орієнтована на гнучкість та адаптивність. Здатність до швидких трансформацій організаційних структур стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності. Готовність до змін вимагає від менеджерів відповідного мислення. Однак, поширене в сучасній постіндустріальній економіці мислення демонструє свої обмеження в умовах безперервних перетворень, не дозволяючи адекватно сприймати динаміку змін.

Еволюція сучасних організаційних структур є результатом парадигмального зрушення в галузі організаційної поведінки. Характерними рисами цього процесу є посилення гуманістичних принципів управління, перехід до командних форм організації, адаптивність до динамічного зовнішнього середовища, пріоритизація управління знаннями, клієнтоорієнтованість, стимулювання інновацій, а також активне використання інформаційних технологій у контексті глобалізації. Тенденція до горизонтального структурування організацій свідчить про прагнення до більшої гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності.

Трансформаційні процеси в організаціях мають ряд характерних особливостей. Вони є емерджентними, тобто нові якості системи виникають спонтанно в процесі її розвитку під впливом зовнішніх факторів. Складність цих процесів вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища для своєчасного коригування стратегії розвитку. Крім того, успішна трансформація можлива лише за умови досягнення критичної маси змін у світогляді персоналу.

Найефективнішим способом досягнення цієї мети є активна участь усіх співробітників у процесі трансформації. Важливим аспектом трансформації є також поступова еволюція організаційної культури.

Узагальнено трансформація організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства представлена у табл. 1.

Таблиця 1

## Трансформація організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу підприємства	Характеристика організаційної культури	Основні зміни в культурі	Виклики для управління
<b>Зародження</b>	Інноваційність, гнучкість, ентузіазм; домінує лідер-новатор	Формування базових цінностей, згуртованість команди	Визначення місії, адаптація до ринку
<b>Становлення</b>	Зміцнення структури, підвищення дисципліни; більше правил та процедур.	Розвиток комунікацій, встановлення стандартів.	Баланс між творчістю та контролем.
<b>Зрілість</b>	Стандартизація, орієнтація на ефективність. Бюрократизація процесів.	Впровадження систем мотивації, збереження інноваційності.	Уникнення стагнації, боротьба з опором змінам.
<b>Спад</b>	Зменшення ініціативності, можливий конфлікт цінностей.	Оновлення культури або її кардинальна трансформація.	Впровадження змін, мотивація персоналу.
<b>Оновлення / Перезапуск</b>	Інноваційний підхід, реорганізація. Орієнтація на нові ринки та технології.	Формування нових цінностей, залучення нових кадрів.	Подолання опору змін, підтримка довіри.

Джерело: складено автором

Таким чином, сучасні організації зазнають трансформацій, обумовлених змінами в парадигмах управління. Ці зміни характеризуються переходом від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких і адаптивних моделей, що відповідають вимогам динамічного зовнішнього середовища.

**Висновки.** Дослідження теорій життєвих циклів організацій надає можливість об'єктивно виявити закономірності еволюції організаційних систем, що є ключовим аспектом ефективного менеджменту. Кожна наступна стадія розвитку організації характеризується підвищенням рівня складності та формуванням специфічної організаційної культури, що обумовлена домінуванням певних цінностей та системи міжособистісних відносин.

При аналізі цих процесів необхідно враховувати вплив соціокультурного контексту, зокрема, менталітету, який проявляється в емоційній сфері та

ціннісних орієнтаціях співробітників. Ці фактори значно впливають на сприйняття змін та адаптацію до нових умов функціонування організації.

Таким чином, сучасний менеджер повинен володіти компетенціями для діагностики поточного стану організації, виявлення проблем у її розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень, спрямованих на трансформацію організаційної структури. Адаптація до нових реалій може вимагати радикальних змін, що передбачають руйнування усталених групових або ієрархічних субкультур та формування нової організаційної моделі. Структурна трансформація організації є керованим процесом, що ґрунтується на глибокому розумінні закономірностей переходу від однієї моделі управління до іншої та внутрішніх механізмів розвитку організаційної системи.

## Список використаних джерел:

1. Гриньова В.М., Гребнева Ю.І. (2013). Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. Бізнес Інформ, № 12. С. 248-254.
2. Scott B. (1985). US Competitiveness and the World Economy. Boston: Harvard Business School Press, 642 p.
3. Кривуца В.В. (2013). Класифікація моделей життєвого циклу підприємства. Економіка і менеджмент культури, № 2. С. 64-70.
4. Маргасова В.Г., Мостова М.А. (2011). Особливості прояву економічної кризи на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, № 28. С. 235-240.
5. Камерон К., Р. Куинн. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 320 с.
6. Силкіна Ю.О. (2013). Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. Інноваційна економіка, № 5. С. 75-78.
7. Управління організаційною культурою та розвитком. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203\\_109-117.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_109-117.pdf).
8. Organizational Culture and Organizational Life Cycle. URL: <https://griml.com/VwiM3>
9. La culture d'entreprise: enjeux et perspectives pour les ressources humaines: l'évolution de la culture d'entreprise du Groupe Solvay suite à l'acquisition de Rhodia en 2011. URL: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02519080/document>.

10. Unternehmenskultur, Organisationsformen und Lebenszyklus. URL: <https://griml.com/aUpXN>.
11. Мельник О.Г., Косчик Р.С. (2009). Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НЛТУ України, Вип. 19.3. С. 231-235.
12. Explaining development and change in organizations. URL: <https://griml.com/hJD2u>.
13. Liganenko I.V. (2014). Uzgodzhennya strategichnih cilej pidpriemstva i modelej upravlinnya jogo organizacijnim rozvitkom. Ekonomika: realiyi chasu, № 5. Pp. 195-204.

#### References:

1. Hrynova V.M., Hrebniava Yu.I. (2013). Doslidzhennia sutnosti upravlinnia zminamy v zabezpechenni tsyklichnoho rozvytku pidpriemstv [Research of the essence of change management in ensuring cyclical development of enterprises]. Biznes Inform, No. 12. Pp. 248–254. [in Ukrainian].
2. Scott B. (1985). US Competitiveness and the World Economy. Boston: Harvard Business School Press, 642 p. [in English].
3. Kryvutsa V.V. (2013). Klasyfikatsiia modelei zhyttievoho tsyклу pidpriemstva [Classification of enterprise life cycle models]. Ekonomika i menedzhment kultury, No. 2. Pp. 64–70. [in Ukrainian].
4. Margasova V.H., Mostova M.A. (2011) Osoblyvosti proiavu ekonomichnoi kryzy na riznykh stadiiakh zhyttievoho tsyклу pidpriemstva [Features of economic crisis manifestation at different stages of the enterprise life cycle]. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, No. 28. Pp. 235–240. [in Ukrainian].
5. Cameron K., Quinn R. (2001). Diagnostyka i izmenenie organizatsionnoi kultury [Diagnosing and Changing Organizational Culture]. Translated from English by I.V. Andreeva. St. Petersburg: Piter, 320 p. [in Russian].
6. Silkina Yu.O. (2013). Upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvakh torhivli [Management of strategic changes in trade enterprises]. Innovatsiina ekonomika, No. 5. Pp. 75–78. [in Ukrainian].
7. Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu ta rozvytkom [Management of organizational culture and development]. Retrieved from: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203\\_109-117.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_109-117.pdf). [in Ukrainian].
8. Organizational Culture and Organizational Life Cycle. Retrieved from: <https://griml.com/VwiM3>. [in English].
9. La culture d'entreprise: enjeux et perspectives pour les ressources humaines: l'évolution de la culture d'entreprise du Groupe Solvay suite à l'acquisition de Rhodia en 2011 [Corporate culture: challenges and perspectives for human resources: the evolution of Solvay Group's corporate culture following the acquisition of Rhodia in 2011]. Retrieved from: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02519080/document>. [in French].
10. Unternehmenskultur, Organisationsformen und Lebenszyklus [Corporate culture, organizational forms, and life cycle]. Retrieved from: <https://griml.com/aUpXN>. [in German].
11. Melnyk O.H., Kosyk R.S. (2009). Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy [Organizational changes: essence and types]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, Vol. 19.3. Pp. 231–235. [in Ukrainian].
12. Explaining development and change in organizations. Retrieved from: <https://griml.com/hJD2u>. [in English].
13. Lihanenko I.V. (2014). Uzghodzhennia stratehichnykh tsilei pidpriemstva i modelei upravlinnia ioho orhanizatsiinoho rozvytku [Alignment of enterprise strategic goals and models of managing its organizational development]. Ekonomika: realii chasu, No. 5. Pp. 195–204. [in Ukrainian].