

УДК 005.73: 005.311.11: 303.62

Тетяна Іванівна ЛЕПЕЙКО

доктор економічних наук, професор

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Катерина Олександрівна БАРКОВА

аспірант, викладач

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Анотація.

Вступ. Питання визначення типу організаційної культури на підприємстві стає все більш актуальним. Це зумовлюється постійними змінами на всіх рівнях економіки та жорсткою конкуренцією. Саме тому необхідно приділяти більше уваги тому, як реагує компанія в цілому на зміни стратегій. І першим кроком до цього є визначення поточного типу культури та сформуванню низку висновків щодо її сумісності із стратегією.

Метою наукового дослідження є визначення типу організаційної культури на підприємстві використовуючи метод опитування. Окрім того – проведення аналізу попередніх досліджень та встановлення недоліків існуючих методів.

Результати. У першу чергу було дано визначення терміну «організаційна культура» та представлено попередні праці авторів стосовно даної тематики. Далі розглянуто актуальність даної проблеми та доцільність проведення аналізу із подальшим вдосконаленням. Було дано визначення терміну «опитування» та проаналізовано поточну ситуацію. Аналіз останніх досліджень і публікацій дав основу нашим дослідженням. Окрім того було виявлено, що існуюче анкетування є дещо застарілим та потребує сучасного

вдосконалення для того, щоб бути дійсно ефективним. Разом з тим було прийнято рішення залишити раніше запроповану концепцію опитування, бо вона повністю відповідає сучасним потребам респондентів та не протирічить запропонованими автором вдосконаленням. До того ж було прийнято до уваги різноманіття підприємств як за розміром так і за пропонованою продукцією або послугою у майбутніх впровадженнях даного анкетування.

Висновки. Проведений науковий аналіз щодо питання визначення типу організаційної культури на підприємстві має суттєве практичне значення адже є одним із етапів визначення сумісності між організаційною культурою та існуючою/майбутньою стратегією, що є одним із ключових факторів успіху. Стосовно подальших досліджень даної теми, то наступним кроком є побудова матриці сумісності, за допомогою якої буде легко визначити найбільш прийнятну культуру до стратегії.

Ключові слова: організаційна культура, підприємство, менеджмент, анкетування, кваліфікація.

Tetyana Ivanivna LEPEYKO

Doctor of Economics, Professor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Kateryna Oleksandrivna BARKOVA

PhD student, Lecturer

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Abstarct.

The article is devoted to the study about determining the type of organizational culture at the enterprise using the survey method. First of all, the relevance of this problem and the desirability of conducting an analysis with subsequent improvement were considered. This have shown that some scientists have already researched the problem of definening the existing type of organizational culture in order to understand possibility for future strategies. Secondly, were presented four main types of

organizational cultures which will be defined with the help of proposed questions. This information made a base for our research. Thirdly, the term “survey” was defined and the current situation was analyzed. Also was cleared data about amount of questions that are preferred in written survey in order for answers to be honest and deliberate. In addition, it was found that the questionnaire is somewhat outdated and needs to be improved in order to be truly effective. Based on this was decided to add questions concerned professional level of staff and its relation to work and connection between current enterprise and its competitors. This will help to avoid unforced errors and embrace more influencing factors. At the same time, it was decided to abandon the previously proposed concept of the survey, because it fully meets the modern needs of the respondents and does not contradict the improvement proposed by the authors. In addition, the diversity of enterprises was taken into account both in size and in terms of the products or services offered in future implementations of this survey. Besides were made conclusions about rationality of this research, its modernity and actuality; possibility of using at conditions of nowadays economics; results of recent surveys and gaps there; providing additional information in order to improve this field of study; recalculation of questionnaire results taking into account balance and result. This scientific article provides copyrighted unique management research.

Key words: *organizational culture, enterprise, management, questionnaire, qualification.*

Вступ

Останнім часом у сучасному світі переважає тенденція до глобалізації та постійних змін в економіці. Це безпрецедентно веде до змін у всіх сферах діяльності підприємств. І організаційна культура не є виключенням у цій ситуації. Зміна стратегій, вихід на нові ринки, запуск виробництва нових товарів/послуг, залучення нових спеціалістів та багато іншого тягнуть за собою неминучі переміни у існуючій організаційній культурі або впровадження її як нової складової підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Раніше питання діагностики організаційної культури розглядалось багатьма вченими, такими як Е. Шейн [1], К. Камерон та Р. Куїнн [2], Д. Денісон [3], Т. Діл та А. Кенеді [4], Г. Захарчин [5], Ч. Хенді [6].

Як було зазначено у доповіді авторів [7] – Е. Шейн пропонує «зануритись» у соціально-культурні процеси підприємства і не спиратися на кількісні методи діагностики, бо вони є недостатньо достовірними і адекватними щодо корпоративної культури. Проте з іншого боку дане дослідження займає багато часу, передбачає використання лише зовнішніх консультантів, а отже має високу вартість.

Наступний метод запропонований К. Камерон та Р. Куїнн – метод ОСАІ (Organizational Culture Analysis Instrument). Він передбачає проведення опитування працівників підприємства на основі якого визначаються шість ключових ознак: 1) найважливіші характеристики організації; 2) загальний стиль лідерства в організації; 3) управління найманими працівниками; 4) об'єднувальна сутність організації; 5) стратегічні цілі; 6) критерії успіху. Слід зауважити, що даний метод доцільно використовувати, щоб відрізнити його культуру від інших та вказати на найважливіші характеристики діяльності підприємства. Тож даний метод також не є ідеальним адже не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики. Проте як експрес-оцінка організаційної культури дана методика є достатньо ефективною.

У свою чергу Д. Денісон запропонував шкалу конкуруючих цінностей, яка характеризується 12-ма індексами – чотири прояви організаційної культури: місія, стійкість, ступінь залучення в діяльність організації, адаптивність і кожен із чотирьох проявів характеризується трьома показниками. Таким чином дане дослідження має багато переваг стосовно часу та витрат.

У методиці діагностики корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кенеді виділяють два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику. В результаті утворилось чотири групи корпоративних культур: мачо, інвестицій, наполегливої роботи та процесу.

І ще одна відома методика – це методика Г. Захарчин, яка дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій. Вона включає аналіз таких показників: коефіцієнт освітнього рівня персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу підприємства, коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт задоволення від роботи та коефіцієнт конфліктності. Та крім узагальнювальних показників, що характеризують безпосередньо економічну ефективність і рівень корпоративної культури підприємства, розраховуються показники, що визначають соціальний ефект заходів із удосконалення корпоративної культури. Наприклад: зниження плинності кадрів, підвищення трудової дисципліни, зростання освітнього і професійного рівня співробітників, підвищення рівня оплати праці, збільшення числа претендентів на отримання місця роботи і в даній організації і т.п. Додатково пропонується розрахувати такі показники як задоволення від роботи, рівень покращення соціально-психологічного клімату в організації, рівень трудової та виконавської дисципліни, рівень організаційної «відданості», рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу. Та окремої уваги треба приділити показникам ефективності корпоративного іміджу та рівню ділової репутації, які покажуть враження, які справляє організація на цільову аудиторію та ділові і суспільні кола.

Проте висвітлені методи основані на комплексній оцінці, яка займає багато часу та іноді вимагає залучення зовнішніх експертів. Також вартість такого дослідження є досить високою.

Постановка проблеми

Визначення типу організаційної культури на підприємстві в умовах непостійного ринку, а отже і мінливих стратегій є досить важливим питанням.

Постановка завдання

На основі викладеного можна сформулювати завдання, яке полягає у вивченні поставленого питання та впровадження методу опитування як первинної соціальної інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження

У попередніх дослідженнях авторів [8] було зазначено, що під організаційною культурою розуміється набір припущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються усіма членами організації. Культура організації може свідомо створюватися її провідними членами або вона формується з плином часу. У дослідженнях Е. Шейна, культура – важливий елемент умов праці. Ідея організаційної культури носить досить абстрактний характер, оскільки ми не можемо побачити її або доторкнутися до неї, але вона присутня і поширюється. Оскільки культура - динамічне системне поняття, вона впливає практично на всі події, що відбуваються в організації [1].

Беручи до уваги важливість організаційної культури на підприємстві виникає необхідність у визначенні її типу та рівня. Адже якщо підприємство буде змушене внести якість зміни, то невід’ємною частиною є розуміння поточного стану і в залежності від цього робити якість кроки щодо реорганізації або впровадження нового стану.

Опитування включає збір соціальної інформації шляхом безпосередньо за допомогою бесіди або реєстрації відповіді респондента на сформульовані питання. Авжеж питання повинні включати усі можливі аспекти, що торкаються безпосередньо теми дослідження. Кількість запитань та їх оцінка залежить від сфери дослідження та результату, що треба досягти.

На просторах інтернету є багато варіантів визначення типу організаційної культури. Безліч тестів пропонують швидко та якісно провести аналіз організації та визначити існуючий тип. Проте такі дані є недостовірними і дуже ризиковими. У той же час Ч. Хенді [6] запропонував свою методику, яка є досить відомою та якою користуються компанії у всьому світі. Інструкція до проходження цього тесту є досить простою: є десять тверджень, які стосуються діяльності підприємства та чотири варіанти відповіді до кожного. Співробітник повинен обвести той варіант, який більше всіх підходить до організації в якій він працює. До кожного твердження можлива лише одна відповідь (табл. 1) [9, с. 137-162].

Таблиця 1

Визначення типу організаційної культури за Ч. Хенді

№	Твердження	Варіанти відповіді
1	Основна справа керівництва - це	А) Організація виробництва та пошук ринків збуту. Б) Направляти роботу й підвищувати ефективність. В) Делегування відповідальності й координація роботи підрозділів. Г) Інновації, вирішення проблем й налагодження співробітництва між людьми.
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) Формальні та безособисті. Б) Рідкісні, у письмовій формі. В) Особисті. Г) Часті та неформальні.
3	Контроль заснований перш за все на	А) Планах та формальних процедурах. Б) Досягненні цілей, вироблених підлеглим разом з керівником. В) Показниках збуту продукції. Г) Бухгалтерських системах, бюджетах та нормативах.
4	Мотивація частіше заснована на	А) Відчутті належності до команди та командних цінностях. Б) Надії на підвищення. В) Особистих оцінках. Г) Підвищенні статусу.
5	Організаційна структура в основному	А) Неформальна. Б) Централізована, функціональна. В) Децентралізована, лінійно-штабна. Г) Кросфункціональна, орієнтована на проблему.
6	Основні цінності - це	А) Домінування та подавлення опіру. Б) Раціональність та підтримання порядку. В) Захист інтересів членів організації. Г) Досягнення цілей підрозділу.
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) Відповідати представленням про «правильну» поведінку. Б) Отримувати задоволення від роботи. В) Вирішувати проблеми та вносити свій вклад у загальну справу. Г) Зберігати наявні привілеї та завойовувати нові.
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) Взаємних інтересах та спільності. Б) Співробітництві. В) Конкуренції. Г) Угодах та дотриманні букви закону.
9	Влада основана головним образом на	А) Компетентності, досвіді та знаннях. Б) Здатності підтримувати дисципліну й порядок. В) Посадовій позиції. Г) Здатності й бажанні допомагати іншим людям.
10	Людей заохочують в основному за	А) Здатність домагатися результату та вигравати. Б) Слідування правилам та процедурам. В) Допомога іншим людям. Г) Внесок в досягнення цілей організації.

Підведення підсумків. Відзначте кожен відповідь в анкеті, кожен вибір дорівнює одному балу згідно із таблицею приведеною нижче (табл. 2). Після цього підрахуйте результати і домінуючий тип культури буде відповідати найбільшій кількості набраних балів.

Таблиця 2

Підрахунок результатів

Питання №	Культура влади	Бюрократична культура	Культура задачі	Людино-орієнтована культура
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Всього				

Американський соціолог Ч. Ханді запропонував класифікацію типів організаційної культури, засновану на аналізі системи розподілу влади, повноважень і відповідальності. Їм були визначені чотири провідні сили, що впливають в організації: 1) сила посадового становища; 2) сила розпорядження ресурсами; 3) сила володіння знаннями; 4) сила особистості. Залежно від того, які сили чинять переважний вплив в організації, формується і розвивається певна організаційна культура [5].

Опис типів культур по Ч. Ханді представлений у таблиці 3.

Таблиця 3

Типи організаційних культур за Ч. Хенді [6]

Культура влади	Характеризується високим ступенем авторитарності керівника і персоніфікованості управління. В організації з культурою влади є єдиний чітко виражений центр прийняття рішень - керівник. Основний контроль проводиться з цього центру і має вибірковий характер, здійснюється за індивідуальними критеріями, які визначаються керівником суб'єктивно, на свій розсуд. Зазвичай така культура формується тоді, коли директор є не просто керівником, а й власником (господарем). Лейтмотив відносин в колективі - влада і жорсткий контроль. В організації в першу чергу цінується відданість співробітників владі і лише потім їх професіоналізм.
Бюрократична культура	Характеризується суворим функціональним розподілом ролей і хорошою половинчастим нормативно-розпорядчої документації. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, стандартів діяльності та нормативних документів, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Люди як би вбудовуються в рольові та

	нормативні осередки. При підборі працівників враховується в першу чергу те, наскільки добре вони підійдуть під конкретні обов'язки. Порядок і особливості взаємодії між підрозділами і посадовими особами ретельно опрацьовані і регламентовані посадовими інструкціями. Вироблені правила проведення зборів, нарад, зустрічей робочих груп і т.п.
Культура задачі	Характеризується високим ступенем професіоналізації (спеціалізовані) загальної діяльності. Така культура заснована на володінні співробітників професійними знаннями і зазвичай фіксується в творчих організаціях, а також організаціях, орієнтованих на вирішення специфічних професійних завдань. Вона складається в тих випадках, коли переважна діяльність організації або підрозділу пов'язана з необхідністю вирішення проблем, з якими здатні впоратися тільки кваліфіковані професіонали, що володіють відповідними знаннями. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається професіоналізмом її співробітників. Тому при підборі працівників в першу чергу враховуються їх професійна компетентність і здатність працювати в команді. Великими владними повноваженнями в таких організаціях має той, хто має більшу кількість інформації, є експертом у провідній галузі діяльності і т.д.
Людино-орієнтовна культура	Характеризується поєднанням індивідуальностей і професіоналів, кожен з яких є незалежним, володіє власною силою особистості і впливом. Зазвичай в організаціях з подібною організаційною культурою окремі персони мають власні інтереси і переслідують власні цілі. Культура особистості характерна для ряду професійних організацій, наприклад, таких як адвокатські контори, приватні медичні клініки, асоціації письменників, художників і т.п. За такою схемою нерідко діють різні консультанти, що працюють під торговою маркою консалтингової компанії. Структура в подібних фірмах мінімальна і служить для обслуговування клієнта.

На думку Ч. Ханди, в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі типи культур. Так, на стадії зародження переважає «культура влади», на стадії зростання - «культура ролі», на стадії розвитку може формуватися «культура завдання» або «культура особистості». На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур.

Опитування включає інформацію не тільки про внутрішній стан організації, але й про зовнішні фактори, такі як взаємодія з конкурентами. Проте цього не достатньо для того, щоб широко оцінити зв'язок із навколишнім середовищем та зробити висновок щодо типу культури.

Окрім того дане опитування не достатньо глибоко оцінює професійний рівень співробітників, який значно впливає на формування тієї чи іншої

культури. Тож роблячи висновки з усього вищезазначеного, можна припустити, що даний тест є недосконалим щодо сучасних тенденцій та потребує модернізації.

На нашу думку інформацію щодо зв'язку організації з іншими підприємствами та безпосередньо конкурентами можуть надати такі питання:

1. Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?

А) Так, при підписанні офіційного договору з чіткими умовами.

Б) Ні.

В) Так, якщо це стосується обміну досвідом.

Г) В залежності від позиції організації на ринку.

2. Умови конкуренції будуються в основному на:

А) Із розрахунку отримання найбільшої вигоди.

Б) Чітких правилах ведення конкуренції.

В) Професійній етиці та використанні порядних методів.

Г) Принципі «виживає найсильніший».

Для оцінки відносин персоналу до роботи та вибором нових співробітників можна використати наступні запитання:

1. Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?

А) Відданість керівнику, бажання чітко виконувати обов'язки, професіоналізм.

Б) Професіоналізм, професійний розвиток, наявність власної думки.

В) Професійна компетентність, бажання навчатися, здатність працювати в команді.

Г) Відповідність вимогам та існуючому колективу, знання своєї справи та виконання посадових інструкцій.

2. Відношення робітника до організації можна описати як:

А) Професійний розвиток, гарні відносини із керівництвом та колегами, можливість висловлювати свої думки/ідеї.

Б) Цікава лише матеріально сторона роботи.

В) Цікаві задачі, професійна команда.

Г) Окрім матеріальної сторони впливає фактор наявності чітких інструкцій.

Дані питання зможуть надати більше інформації щодо зовнішніх відносин та кваліфікації персоналу, а отже визначення типу культури стане більш конкретизованим та буде спиратися, на більше факторів.

Оновлена таблиця із запитаннями представлена у таблиці 4.

Таблиця 4

Визначення типу організаційної культури¹

№	Твердження	Варіанти відповіді
1	Основна справа керівництва - це	А) Організація виробництва та пошук ринків збуту. Б) Направляти роботу й підвищувати ефективність. В) Делегування відповідальності й координація роботи підрозділів. Г) Інновації, вирішення проблем й налагодження співробітництва між людьми.
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) Формальні та безособисті. Б) Рідкісні, у письмовій формі. В) Особисті. Г) Часті та неформальні.
3	Контроль заснований перш за все на	А) Планах та формальних процедурах. Б) Досягненні цілей, вироблених підлеглим разом з керівником. В) Показниках збуту продукції. Г) Бухгалтерських системах, бюджетах та нормативах.
4	Мотивація частіше заснована на	А) Відчутті належності до команди та командних цінностях. Б) Надії на підвищення. В) Особистих оцінках. Г) Підвищенні статусу.
5	Організаційна структура в основному	А) Неформальна. Б) Централізована, функціональна. В) Децентралізована, лінійно-штабна. Г) Кросфункціональна, орієнтована на проблему.
6	Основні цінності - це	А) Домінування та подавлення опіру. Б) Раціональність та підтримання порядку. В) Захист інтересів членів організації. Г) Досягнення цілей підрозділу.
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) Відповідати представленням про «правильну» поведінку. Б) Отримувати задоволення від роботи. В) Вирішувати проблеми та вносити свій вклад у загальну справу. Г) Зберігати наявні привілеї та завойовувати нові.
8	Відносини з іншими	А) Взаємних інтересах та спільності. Б) Співробітництві.

¹ Вдосконалено на основі даних Ч. Хенді

	організаціями будуються в основному на	В) Конкуренції. Г) Угодах та дотриманні букви закону.
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) Так, при підписанні офіційного договору з чіткими умовами. Б) Ні. В) Так, якщо це стосується обміну досвідом. Г) В залежності від позиції організації на ринку.
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) Із розрахунку отримання найбільшої вигоди. Б) Чітких правилах ведення конкуренції. В) Професійній етиці та використанні порядних методів. Г) Принципі «виживає найсильніший».
11	Влада основана головним образом на	А) Компетентності, досвіди та знаннях. Б) Здатності підтримувати дисципліну й порядок. В) Посадовій позиції. Г) Здатності й бажанні допомагати іншим людям.
12	Людей заохочують в основному за	А) Здатність домагатися результату та вигравати. Б) Слідування правилам та процедурам. В) Допомога іншим людям. Г) Внесок в досягнення цілей організації.
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) Відданість керівнику, бажання чітко виконувати обов'язки, професіоналізм. Б) Професіоналізм, професійний розвиток, наявність власної думки. В) Професійна компетентність, бажання навчатися, здатність працювати в команді. Г) Відповідність вимогам та існуючому колективу, знання своєї справи та виконання посадових інструкцій.
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) Професійний розвиток, гарні відносини із керівництвом та колегами, можливість висловлювати свої думки/ідеї. Б) Цікава лише матеріально сторона роботи. В) Цікаві задачі, професійна команда. Г) Окрім матеріальної сторони впливає фактор наявності чітких інструкцій.

Не зважаючи на те, що ми додали до анкети питання, це не сильно вплине на загальний час, який буде витрачено на її заповнення, а тому респонденти залишаться об'єктивними та зможуть надати зважену відповідь.

У таблиці 5 представлені відповіді до тесту. Підрахунок результатів залишається у колишньому вигляді, додаються лише ключі до допоміжних питань.

Таблиця 5

Підрахунок результатів

Питання №	Культура влади	Бюрократична культура	Культура задачі	Людино-орієнтована культура
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	А	В	Г
10	Г	Б	А	В
11	Б	В	А	Г
12	А	Б	Г	В
13	А	Г	В	Б
14	Б	Г	В	А
Всього				

Висновки. В даній статті було представлено матеріали дослідження щодо визначення типу організаційної культури на підприємстві. Перш за все було проаналізовано та обґрунтовано важливість значення даної сфери. Використовуючи дані попередніх досліджень автори представили вже існуючі методики вирішення даного питання та дали пояснення щодо недоліків. За основу було взято та представлено типи організаційної культури за Ч. Хенді та його анкету щодо визначення цих типів. Запропонований метод є найкращим серед короткострокових та найменш затратних. Через це було вирішено розглянути та вдосконалити саме його.

Шляхом детального аналізу було визначено, що дане опитування дещо не відповідає сучасним вимогам, бо з'явилися додаткові фактори, які впливають на визначення типу культури та потребує вдосконалення. Саме тому було додано чотири додаткових питання, які допоможуть підприємствам дізнатися більше про важливість кваліфікації персоналу, їх відношення до роботи та уявлення про відносини із конкурентами.

Практичним результатом цієї роботи є можливість для керівників самостійно визначити тип організаційної культури як на всьому підприємстві,

так і на окремих підрозділах. Більш того, це значно заощадить час та кошти та буде одним із перших кроків до успіху при впровадженні нової стратегії.

Щодо подальших досліджень даної тематики, то було вирішено продовжити вивчати дану сферу, проте поглибитись у непосредній зв'язок між організаційною культурою та стратегією підприємства. Побудова матриці сумісності цих двох понять є головною метою авторів у майбутніх дослідженнях та публікаціях.

Список використаних джерел.

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство, [пер. с англ.] ; под ред. В.А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры; пер. с англ., под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
3. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона. *Denison Consulting*. URL: <http://www.denisonconsulting.com>.
4. Дил Т. Кеннеди А. Корпоративные клики: определение культур. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации; под общ. ред. Д. Биллсберри. М.: МИМ Линк, 1999. 98 с.
5. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 241–248.
6. Типы организационных культур. URL: https://studref.com/366108/psihologiya/typy_organizatsionnyh_kultur
7. Баркова К.О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми підприємствами: теорія та практика*. 2020. С. 12-13.
8. Божко К.О. Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. Випуск 22. С. 11-14.

9. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. Пособие для академического бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 284 с.

References

1. Shejn E.Kh. (2002). *Orhanyzatsyonnaia kul'tura y lyderstvo*. [Organizational culture and leadership]. SPb. : Pyter. Saint Petersburg. Russia.

2. Kameron K. Kuynn R. (2001). *Dyahnostyka y yzmenenye orhanyzatsyonnoj kul'tury*. [Diagnostics and changes in organizational culture]. SPb. : Pyter. Saint Petersburg. Russia.

3. The methodology of diagnostics of organizational culture by D. Denison. Web site. Available at: <https://www.denisonconsulting.com>

4. Dyl T. Kennedy A. (1999). *Korporatyvnye klyky: opredelenye kul'tur. Effektyvnyj menedzher: vzglliady y ylliustratsyy*. [Corporate Clicks: Defining of cultures. Effective manager: views and illustrations]. M.: MYM Lynk. Moscow. Russia.

5. Zakharchyn H. M. (2009). “The mechanism of formation of organizational culture at the enterprise”. *Mekhanizm formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury na pidpriemstvi*. № 19, pp. 241–248.

6. Types of organizational cultures. Web site. Available at: https://studref.com/366108/psihologiya/tipy_organizatsionnyh_kultur

7. Barkova K. O. (2020). “Methods of assesment and analysis of organizational culture”. *Metody otsinky ta analizu orhanizatsijnoi kul'tury*. Pp. 12-13.

8. Bozhko K. O. (2016). “Problems of internal integration and external adaptation of organizational culture at the enterprise”. *Problemy vnutrishn'oi intehratsii ta zovnishn'oi adaptatsii orhanizatsijnoi kul'tury na pidpriemstvi*. №2, pp. 11-14.

9. Puhachev V.P. (2019). *Upravlenye personalom orhanyzatsyy*. [Management of organization’s personnel]. M.: Yzdatel'stvo Yurajt. Moscow. Russia.