

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23>

УДК 0053.7: 330.3: 334.78: 65.01

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

DIAGNOSTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE: A METHODOLOGICAL APPROACH

Білорус Тетяна Валеріївнакандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>**Фокіна Марія Ігорівна**здобувач вищої освіти,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8321-7011>**Bilorus Tetiana, Fokina Maria**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті обґрунтовано необхідність проведення діагностики організаційної культури. Проведено аналіз діючих методичних інструментів діагностики, запропонованих зарубіжними і вітчизняними науковцями. Запропоновано авторський методичний підхід оцінювання рівня розвитку організаційної культури за складовими. В основу запропонованого підходу покладено поділ рівні організаційної культури, запропонований Е. Шейном: поверхневий (рівень артефактів), підповерхневий (рівень самоідентифікації) та глибинний (рівень архетипів). Експертним шляхом визначено вагомість кожного рівня та окремих критеріїв в межах рівнів організаційної культури. Рекомендовано використання 5-бальної шкали оцінювання критеріїв. Запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів рівня розвитку організаційної культури (низький, середній, підвищений, високий) та надано їх характеристики. Проведено апробацію запропонованого методичного підходу на прикладі підприємства ресторанної сфери.

Ключові слова: організаційна культура, діагностика, рівень розвитку організаційної культури, граничні інтервали розвитку організаційної культури.

The article substantiates the necessity of diagnostics of organizational culture. An analysis of existing methodological diagnostic tools proposed by foreign and native scientists is carried out. When choosing a particular tool, in our opinion, managers of organizations should first of all be guided by the objectives of the study. It should also be noted that the effective use of certain existing tools requires the involvement of qualified specialists. In addition, some approaches are quite labor-intensive, and given that the development of organizational culture is an inertial process that requires repeated assessment of its state at different stages of formation, this can become a problem within a particular organization. Therefore, the issue of developing a simplified (not time-consuming) methodological support for diagnosing the level of organizational culture development, which does not require the involvement of experts, is becoming relevant. The study proposes the author's own methodological approach to diagnosing organizational culture based on assessing the level of development of its components. The proposed approach is based on the division of organizational culture levels proposed by E. Shane: surface (artifact level), sub-surface (self-identification level) and deep (archetype level). The weight of each level and individual criteria within the levels of organizational culture is determined by experts. The use of a 5-point scale for evaluating the criteria is recommended. The allocation of four boundary intervals of the level of development of organizational culture (low, medium, developed, high) is proposed and their characteristics are provided. The proposed methodical approach has been tested on the example of a restaurant enterprise. The proposed methodological approach to diagnosing organizational culture is quite simple and time-saving in terms of conducting research and using employees of the organization as respondents. The use of the methodology allows the organization's managers to identify the level of development of organizational culture, find out the strengths and weaknesses, determine the direction/vector of future management decisions. The proposed methodological approach is quite flexible, i.e. it can be easily modified (change the components or weight) depending on the goals and objectives of the study. Also, its use does not require the involvement of experts, and its simplicity will allow conducting research on a regular basis to track changes in the components and implement the necessary measures.

Keywords: organizational culture, diagnostics, level of organizational culture development, boundary intervals of organizational culture development.

Постановка проблеми. Організаційна культура є важливим управлінським стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг. Основою для прийняття ефективних рішень щодо формування та розвитку організаційної культури є інформація. Так, інформацію щодо типу організаційної культури, рівня розвитку окремих складових тощо можна отримати лише в процесі її діагностики. Діагностика організаційної культури має на меті отримання достовірної інформації щодо її стану в межах конкретної організації за допомогою системи методичних, методологічних, організаційних, технічних процедур. Слід також звернути увагу на те, що унікальна сутність та багатоаспектність організаційної культури створюють певні труднощі при її дослідженні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління організаційною культурою в цілому та її діагностики зокрема є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Також слід зауважити, що де-які автори розрізняють, а де-які ототожнюють поняття організаційної та корпоративної культури. Наявне різноманіття методів та підходів до діагностики організаційної культури викликане в першу чергу тим, що різні автори базуються в своїх методиках на різних способах діагностики, аналізують різні параметри та складові організаційної культури.

Слід відзначити дослідження, проведене Чернух Д.В. [10], в якому автор детально проаналізувала класичні методи діагностики організаційної культури як зарубіжних так і вітчизняних авторів, акцентуючи увагу на перевагах та недоліках їх використання.

Серед найбільш поширених методичних інструментів діагностики організаційної культури, запропонованих зарубіжними авторами слід виділити наступні: Гласер С. і Заману С. Методика дослідження організаційної культури (OSC) [14]; Камерон К. та Куїн Р. Рамкова конструкція Конкуруючих конкуруючих цінностей (OCAI) [12, 18]; О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла Методика «Профіль організаційної культури» (OCP) [13]; Харрісон Р. Методика виміру домінуючого типу культури в організації [16]; Хенді Ч. Методика взаємозв'язку організаційної структури з організаційною культурою [15]; Хофстеде Г. і Боллінже Д. Методика Дослідження організаційної культури: кроскультурний аналіз [11]; Хофстеде Г. Методика виміру культурної теорії [17]; Шейн Е. Клінічне Обстеження [19].

Методики діагностики організаційної культури, запропоновані вітчизняними науковцями: Воронкова А. Методика індикативної оцінки корпоративної культури [4]; Захарчина Г. Методика оцінки організаційної культури на основі її функцій [1]; Кицак Т. «Холістичний метод дослідження корпоративної культури» [2]; Кравченко В. «Методологія динамічного дослідження корпоративної культури» [5]; Мирошниченко Ю. «Методика дослідження корпоративної культури на основі аналізу документів, інтерв'ю з ключовими працівниками та анкетування працівників» [6]; Овчаренко М. «Методика дослідження організаційної культури Овчаренка» [7]; Фокіна-Мезенцева К. «Методика діагностики корпоративної культури організації» [8]; Хаєт Г. Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури [3]; Харчишина О. «Методика діагностики оцінки корпоративної культури Харчишин» [9].

Не зважаючи на різноманіття методичних підходів, метою діагностики організаційної культури залишається систематична інтерпретація існуючих культурних симптомів за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізація існуючої організаційної культури [10].

Отже, як бачимо, в теорії та практиці управління існує досить велика кількість різноманітних підходів та методів діагностики організаційної культури. При виборі того чи іншого конкретного інструменту, на нашу думку, керівники організацій мають в першу чергу відштовхуватися від цілей дослідження. Також слід звернути увагу на те, що для якісного застосування певних існуючих інструментів необхідне залучення кваліфікованих фахівців. Окрім цього частина підходів є доволі трудомісткими, а враховуючи що розвиток організаційної культури є інерційним процесом, який потребує багаторазової оцінки її стану на різних етапах формування, це може стати проблемою в межах конкретної організації.

Тому наразі актуальним постає питання розробки спрощеного (не трудомісткого) методичного забезпечення діагностики рівня розвитку організаційної культури, яке не буде потребувати залучення експертів.

Мета дослідження. Розробка методичного забезпечення діагностики організаційної культури на основі оцінювання рівня розвитку його складових.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основу розробку методичного забезпечення діагностики організаційної культури

пропонуємо покласти її поділ на три рівні, запропонований Е. Шейном: поверхневий (рівень артефактів), підповерхневий (рівень самоідентифікації) та глибинний (рівень архетипів). На основі аналізу підходів різних авторів, в межах дослідження були виділені ключові елементи кожного з рівнів організаційної культури:

- зовнішній рівень («видимий»):
 - технології та інфраструктура (використання сучасних технологій; автоматизація процесів; інноваційність);
 - символіка та образи (логотипи; публічні події та заходи, в яких бере участь заклад);
 - поверхневі поведінкові образи (дрескод; спосіб спілкування з клієнтами та партнерами);
 - фізичне середовище (дизайн та облаштування, зручність і доступність закладу).
- внутрішній рівень («прихований»):
 - неформальні правила та норми поведінки;
 - ставлення до співпраці (підтримка командної роботи, рівень довіри у колективі);
 - філософія управління та лідерства (рівень прозорості керівництва; неформальна роль лідера у мотивації та координації співробітників);
 - підтримка професійного розвитку (навчання та підвищення кваліфікації).
- базовий рівень («основний»):
 - основні переконання та підсвідомі припущення (етика; цінність праці);
 - ставлення до людей та світу (ставлення до клієнтів, колег, зовнішнього середовища);
 - ставлення до змін (готовність приймати інновації та адаптуватися до нових умов);
 - взаємини та особистий внесок (роль кожного працівника у культурі компанії).

Оцінку рівня розвитку складових організаційної культури пропонується розраховувати за формулою:

$$POK = a*PP_{ЗР} + b*PP_{ВР} + c*PP_{БР},$$

де: POK – рівень розвитку організаційної культури;

a, b, c – коефіцієнти вагомості рівнів організаційної культури;

$PP_{ЗР}, PP_{ВР}, PP_{БР}$ – рівні розвитку кожного з рівнів організаційної культури, за оцінками респондентів.

Оцінка вагових коефіцієнтів проводиться експертами для кожного рівня та його складових, із використанням наступної шкали:

0 – відсутність необхідності прояву цього елемента в організаційній культурі;

1 – мінімальна потреба в прояві елемента для підтримки культури;

2 – середня потреба в прояві елемента для досягнення цілей організаційної культури;

3 – висока потреба в прояві елемента для формування та підтримки сильної організаційної культури;

Загальні результати оцінок та визначення вагових коефіцієнтів представлено у табл. 1., а вагомості окремих елементів за кожним рівнем у табл. 2.

Оскільки організаційна культура формується на основі досвіду та оцінок персоналу, які відображають реальну взаємодію з робочим середовищем, для оцінювання рівня розвитку організаційної культури доцільно долучити працівників. У межах дослідження було проведено опитування працівників ресторану "Bristol Food & Wine", керівників/адміністрацію закладу (5 осіб) та робітників (18 осіб) які виставили бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожного елемента рівнів організаційної культури (табл. 3-4):

1 – відсутність прояву елемента культури в організації

2 – мінімальний прояв елемента

3 – середній прояв елемента

4 – достатній прояв елемента що відповідає цільовому рівню.

5 – високий рівень прояву елемента, що демонструє майстерність у підтримці цього аспекту культури.

Таблиця 1

Коефіцієнти вагомості рівнів організаційної культури

Критерій	Експерт					Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5		
K1	2	2	3	2	2	11	0,3333
K2	3	3	2	3	2	13	0,3939
K3	2	2	1	2	2	9	0,2727
Σ						33	1,0000

Джерело: власні дослідження

Таблиця 2

Коефіцієнти вагомості елементів за рівнями організаційної культури

Критерій	Експерт					Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5		
Зовнішній рівень («видимий»)							
технології та інфраструктура	1	2	2	2	1	2	0,1739
символіка та образи	3	3	2	3	2	3,25	0,2826
поверхневі поведінкові образи	3	3	3	3	3	3,75	0,3261
фізичне середовище	2	1	3	2	2	2,5	0,2174
Σ						11,5	1,0000
Внутрішній рівень («прихований»)							
неформальні правила та норми поведінки	3	3	2	3	2	3,25	0,2826
ставлення до співпраці	3	3	2	2	1	2,75	0,2391
філософія управління та лідерства	2	2	2	3	2	2,75	0,2391
підтримка професійного розвитку	3	2	1	3	2	2,75	0,2391
Σ						11,5	1,0000
Базовий рівень («основний»)							
основні переконання та підсвідомі припущення	2	2	1	2	2	2,25	0,2308
ставлення до людей та світу	3	2	2	3	3	3,25	0,3333
ставлення до змін	1	1	1	2	2	1,75	0,1795
взаємини та особистий внесок	2	3	1	2	2	2,5	0,2564
Σ						9,75	1,0000

Джерело: власні дослідження

Таблиця 3

Значення рівня розвитку організаційної культури на думку керівників

Елементи рівнів організаційної культури	1	2	3	4	5	Середнє значення оцінок
Зовнішній рівень («видимий»):						
технології та інфраструктура	4	3	4	3	3	3,40
символіка та образи	4	5	5	4	4	4,40
поверхневі поведінкові образи	5	5	5	5	5	5,00
фізичне середовище	5	4	4	4	5	4,40
Внутрішній рівень («прихований»):						
неформальні правила та норми поведінки	4	5	5	4	4	4,40
ставлення до співпраці	4	4	5	3	3	3,80
філософія управління та лідерства	5	5	4	5	4	4,60
підтримка професійного розвитку	3	4	4	2	3	3,20
Базовий рівень («основний»):						
основні переконання та підсвідомі припущення	4	4	5	4	4	4,20
ставлення до людей та світу	5	5	5	5	5	5,00
ставлення до змін	4	3	3	3	3	3,20
взаємини та особистий внесок	5	4	5	4	4	4,40

Джерело: власні дослідження

Таблиця 4

**Значення рівня розвитку організаційної культури
на думку робітників**

Елементи рівнів організаційної культури	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середнє значення оцінок
Зовнішній рівень («видимий»):																			
технології та інфраструктура	4	4	2	5	3	4	3	3	3	2	4	5	2	4	3	4	4	2	3,30
символіка та образи	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4,20
поверхневі поведінкові образи	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4,40
фізичне середовище	4	4	5	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4,40
Внутрішній рівень («прихований»):																			
неформальні правила та норми поведінки	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	5	3	4	4	5	4,10
ставлення до співпраці	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	2	4	2	3	3	2	3,10
філософія управління та лідерства	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4,30
підтримка професійного розвитку	2	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2,70
Базовий рівень («основний»):																			
основні переконання та підсвідомі припущення	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3,80
ставлення до людей та світу	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4,50
ставлення до змін	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	2,80
взаємини та особистий внесок	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3,80

Джерело: власні дослідження

Для оцінки рівня розвитку організаційної культури пропонується визначення якісної характеристики з поділом чотири граничні інтервали із градацією на "низький", "середній", "підвищений" і "високий" рівні табл. 6.

На основі визначених граничних інтерва-

лів і отриманих оцінок рівня розвитку організаційної культури ресторану "Bristol Food & Wine" можна провести порівняння з бажаним рівнем розвитку. Для цього було встановлено бажаний рівень вище за 4,6 бали. Співвідношення фактичного рівня до бажаного дозво-

Таблиця 5

Оцінка рівня розвитку організаційної культури "Bristol Food & Wine"

Елементи рівнів організаційної культури	Вагомість	Значення рівня розвитку організаційної культури на думку керівників		Значення рівня розвитку організаційної культури на думку робітників	
		факт	факт-ваг	факт	факт-ваг
Зовнішній рівень («видимий»):	0,3333	4,30	1,4332	4,08	1,3582
технології та інфраструктура	0,1739	3,40	0,5913	3,30	0,5739
символіка та образи	0,2826	4,40	1,2435	4,20	1,1870
поверхневі поведінкові образи	0,3261	5,00	1,6304	4,40	1,4348
фізичне середовище	0,2174	4,40	0,9565	4,40	0,9565
Внутрішній рівень («прихований»):	0,3939	4,00	1,5756	3,55	1,3983
неформальні правила та норми поведінки	0,2826	4,40	1,2435	4,10	1,1587
ставлення до співпраці	0,2391	3,80	0,9087	3,10	0,7413
філософія управління та лідерства	0,2391	4,60	1,1000	4,30	1,0283
підтримка професійного розвитку	0,2391	3,20	0,7652	2,70	0,6457
Базовий рівень («основний»):	0,2727	4,20	1,1453	3,73	1,0158
основні переконання та підсвідомі припущення	0,2308	4,20	0,9692	3,80	0,8769
ставлення до людей та світу	0,3333	5,00	1,6667	4,50	1,5000
ставлення до змін	0,1795	3,20	0,5744	2,80	0,5026
взаємини та особистий внесок	0,2564	4,40	1,1282	3,80	0,9744
Рівень розвитку організаційної культури		4,1541		3,7724	

Джерело: власні дослідження

Таблиця 6

Граничні інтервали оцінки рівня розвитку організаційної культури

Рівень розвитку	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	4.3 – 5	Компанія має високоефективну організаційну культуру. Цей рівень характеризується гармонійним поєднанням усіх елементів культури, що сприяють залученню та мотивації співробітників, а також підтримують високий рівень клієнтоорієнтованості та інновацій.
Підвищений	3.6 – 4.3	Організаційна культура розвинена, але потребує незначних удосконалень у деяких аспектах. Загалом культура підтримує позитивний робочий клімат і ефективну командну роботу, але окремі елементи можуть потребувати додаткової уваги.
Середній	2.9 – 3.6	Організаційна культура знаходиться на задовільному рівні. Існує основа для позитивного середовища, але необхідні суттєві покращення для досягнення цільових показників культури. Деякі аспекти можуть негативно впливати на мотивацію та задоволеність працівників.
Низький	0 – 2.9	Низький рівень організаційної культури. Відсутність або слабкий прояв основних культурних елементів створює проблеми у комунікації, мотивації та адаптації співробітників. Ресторан потребує кардинальних змін для підвищення рівня культури.

Джерело: авторська пропозиція

лить визначити необхідні напрями для управління організаційною культурою за наступною шкалою:

- більше 95% – підтримка та збереження поточного рівня культури.
- 50 – 95% – розвиток і вдосконалення організаційної культури.
- менше 50% – глибокі зміни та адаптація організаційної культури.

Як бачимо із табл. 5 фактичний рівень розвитку організаційної культури за оцінками різних груп респондентів трохи відрізняється і характеризується як підвищений. Розрахунків співвідношень (середнього значення та оцінок різних груп респондентів) говорить про те, що керівництву ресторану “Bristol Food & Wine” необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку організаційної культури.

Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові, що за оцінками експертів отримали менше ніж 3,5 бали:

- на думку керівників – це “технології та інфраструктура” (3,40 бали), “підтримка професійного розвитку” (3,20 бали) і “ставлення до змін” (3,20 балів);
- на думку робітників – це “технології та інфраструктура” (3,30 бали), “ставлення

до співпраці” (3,10 бали), “підтримка професійного розвитку” (2,70 бали) і “ставлення до змін” (2,80 бали);

Висновки. Організаційним культура є стратегічним фактором успіху організації у конкурентній боротьбі, тому вчасна та систематична її діагностика є пріоритетним напрямом роботи. Запропонований методичний інструментарій щодо оцінювання рівня розвитку організаційної культури є досить простим та нетрудомістким з точки зору проведення дослідження і використання у якості респондентів працівників організації. Використання методики дозволяє керівникам організації ідентифікувати рівень розвитку організаційної культури, з'ясувати сильні та слабкі сторони, визначити напрям /вектор майбутніх управлінських рішень.

Запропонований методичний інструментарій є доволі гнучким, тобто його з легкістю можна модифікувати (змінити складові або вагомість) залежно від цілей та завдань дослідження. Також його використання не потребує обов'язкового залучення експертів, а простота дозволить проводити дослідження на регулярній основі з метою відстеження змін у складових та впровадження необхідних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04. 4. «Економіка та управління підприємствами». Львів, 2010. 45 с
2. Кицак Т. Г. Структура корпоративної культури та її роль у розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. 2010. С. 355–361. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8e-c7-25ac5253dba0/content>.
3. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов. Київ : Центр навч. літератури, 2003. 403 с.
4. Корпорації: управління і культура / А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
5. Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса. 2019. № 69. С. 189–198. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-19](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-19)
6. Мирошниченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 66–78. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPV.2226-8820.2021.26.66>
7. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21272>
8. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури в умовах економічної кризи. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 362–367. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427>
9. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>
10. Чернух, Д. В. (2023). Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, 2 (72), 79–91. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-79-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-79-91)

11. Bollinger, D. Les differences des cultures organisatinelles / D. Bollinger, G. Hofstede. P., 1987
12. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agathon, 1988. P. 356–396.
13. Chatman J., Caldwell I., O'Reilly C., Doerr B. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35, Is. 6. P. 785–808. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1928>.
14. Glaser S. R., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*. 1987. Vol. 1. P. 173–198. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>
15. Handy Ch. Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 1993. 445 p
16. Harris P. R., Morgan R. T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company. 1991
17. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work related values. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA. 1980
18. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983. Vol. 29. P. 363–377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
19. Schein E. H. The corporate culture survival guide. San Francisco. CA: Jossey-Bass, 1999

REFERENCES:

1. Zakharchyn, H. M. (2010). Formuvannia i rozvytok orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnykh pidpriemstv. [Formation and development of organizational culture of machine-building enterprises]. Extended abstract of Doctor's thesis. Lviv, 45 p. [in Ukrainian]
2. Kysak, T. H. (2010). Struktura korporatyvnoi kultury ta yii rol u rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi [The structure of corporate culture and its role in the development of social and labor relations at the enterprise]. (pp. 355–361). Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8ec7-25ac5253dba0/content> [in Ukrainian]
3. Khalet, H. L., Yeskov, O. L. (2003). Korporatyvna kultura: navch. posib [Corporate culture: education. manual]. Kyiv, Education center literature. 403 p. [in Ukrainian].
4. Voronkova, A. E., Babiak, M. M., Koreniev, E. N., Mazhura, I. V. (2006). Korporatsii: upravlinnia i kultura [Corporations: management and culture]. Drohobych, Vymir. 376 p. [in Ukrainian].
5. Kravchenko, V. O. (2019). Korporatyvna kultura yak skladova konkurentnykh perevah pidpriemstva [Corporate culture as a component of the company's competitive advantages]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, Odesa, no. 69, pp. 189–198. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.189-198](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198) [in Ukrainian].
6. Myroshnychenko, Yu. V. (2021). Korporatyvna kultura yak osnovnyi chynnyk staloho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Corporate culture as the main factor of sustainable development of a trade enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 26, pp. 66–78. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66> [in Ukrainian].
7. Ovcharenko, M. I., Cherviakova, S. V. (2013). Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Methodical support for assessing the state of corporate culture of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, no. 2, pp. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.3-12> [in Ukrainian].
8. Fokina-Mezentseva, K. V. (2018). Formuvannia korporatyvnoi kultury v umovakh ekonomichnoi kryzy [Formation of corporate culture in conditions of economic crisis]. *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky – KHNAU Bulletin. Series: Economic Sciences*, no. 4, pp. 362–367. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-362> [in Ukrainian].
9. Kharchyshyna, O. V. (2011). Porivniannia metodolohichnykh pidkhodiv do otsinky orhanizatsiinoi kultury ta perspektyvy yikh vykorystannia na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Comparison of methodological approaches to the assessment of organizational culture and prospects for their use at food industry enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Serii «Ekonomichni nauky» – Economy. Management. Innovations. Series "Economic Sciences"*, no. 1. Retrieved from: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>. [in Ukrainian].
10. Chernukh, D. V. (2023). Isnuiuchi metodyky diahnostryky ta pidkhody do otsiniuvannia rivnia rozvytku korporatyvnoi kultury pidpriemstv. *EKONOMICHNYI VISNYK DONBASU*, (2 (72), 79–91. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-79-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-79-91) [in Ukrainian].

11. Bollinger, D. (1987). Les differences des cultures organisatinelles / D. Bollinger, G. Hofstede.
12. Cameron, K. S., Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research. (pp. 356–396). New York, Agathon
13. Chatman, J., Caldwell, I., O'Reilly, C., Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no. 6, pp. 785–808. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1928>.
14. Glaser, S. R., Zamanou, S., Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, vol. 1, pp. 173–198. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>.
15. Handy, Ch. (1993). Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 445 p.
16. Harris, P. R., Morgan, R. T. (1991). Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company.
17. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: Inter national differences in work related values. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA.
18. Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983). A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, vol. 29, pp. 363–377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
19. Schein, E. H. (1999). The corporate culture survival guide. San Francisco. CA: Jossey-Bass