

1. Розширення модельного ряду автомобілів, внаслідок чого збільшення обсягів продажів. Інтеграція у вищі класи, сегменти автомобільного ринку. За допомогою збільшення кількості моделей в асортименті автомобілебудівне підприємство зможе охопити більшу кількість споживачів – а отже, збільшити обсяг продажів та частку ринку.

2. Збереження ціни на порівняно низькому рівні з одночасною пропозицією більш дорогих моделей. Хоча між ціною і продажами не виявлено суттєвої кореляції, проте в 2014 році, в умовах нестабільності, найбільшим попитом користуватимуться дешеві автомобілі, пропозиції знижок, продажі за зниженим курсом долара і т. і.

Перспектива подальшого дослідження полягає у виявленні впливу на конкурентоспроможність таких факторів, як екологічність автомобіля, витрати пального, дизайн та безпека.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Adrien J. Gatesman Why are Foreign Manufactured Cars Gaining Market Share in the US Market / A.J. Gatesman // The Park Place Economist, Volume XIII, P. 89-95.
2. C. Gomes Global auto report / Scotiabank – Global Economics – March, 2014.
3. Dan Picciotto, Nishit K. Madhani U.S. Auto Sales SAAR Rebounds Above Standard & Poor's 2013 Estimate / Credit Week – September 25, 2013.
4. Eric Heymann Economic and regulatory prospects for the global automotive industry / E. Heymann // DB Research, November 2013.
5. Jeffrey Thomas Shepherd Lipschultz A Microeconomic Analysis of the Full-Size Automobile Market / J. Lipschultz // Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives – Volume 1 – Number 1 – October 2008. – P. 152-163.
6. Kenneth E. Train, Clifford Winston Vehicle choice behavior and the declining market share of U.S. automakers / International economic review – Vol. 48, No.4, November 2007.
7. Volker Krueger Global light vehicle overview / LMC Automotive Prepared for Standard & Poor's – October 2012.
8. Величко І.П., Бобровська А.В. Дослідження конкурентоспроможності автомобілів на регіональному ринку у кризовий період / І.П. Величко, А.В. Бобровська // Економічний простір. – № 24. – 2009. – С. 66-72.
9. Видрич, Н. В. Ефективність подійного маркетингу в просуванні брендів на автомобільному ринку / Н. В. Видрич, Є. В. Данилович, Т. В. Дубовська // Молодіжжя і наука : збірник матеріалів VI Всеросійської науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих учених [Електронний ресурс]. – Красноярськ : Сибірський федеральний ун-т, 2011.
10. Горбовий О. Проблеми інноваційного розвитку автомобілебудівної галузі в Україні / О. Горбовий // 70-та студентська науково-технічна конференція : збірник тез доповідей. – Львів. – 2012. – С. 26-27.
11. Кондратенко, О.В. Структура конкурентоспроможності сучасної автомобільної продукції / О.В. Кондратенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2011. – № 1. – С. 197-201.
12. Мовчаренко В.В., Гливенко В.В. Аналіз ринку легкових автомобілів України / В.В. Мовчаренко, В.В. Гливенко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – № 3(11) – 2011. – С. 176-179.
13. Морозова І.К. Управление конкурентоспособностью как основа выживания предприятия машиностроительной отрасли Украины / И.К. Морозова // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Сборник научных трудов. – Донецк : ДонНУ, 2013. – С. 238-241.
14. Міжнародна асоціація автовиробників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oica.net/>.
15. Очковская М.С. Маркетинговые инструменты в кризисный и посткризисный период / М.С. Очковская // Маркетинг и современность: Сборник научных статей к научно-практическому круглому столу на тему: «Роль современного маркетинга в посткризисном развитии экономики России» от 15 декабря 2009 г. – Москва, 2010. – С.47-55.
16. Трифонова Є.Ю. Аналіз кон'юнктури світового автомобільного ринку / Є.Ю. Трифонова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, серия «Экономика и финансы». – 2004. – С. 528-535.
17. Ящишина Л.В. Характеристика світового ринку продукції автомобілебудівної промисловості / Л.В. Ящишина // Матеріали V міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економічна політика країн ЄС» 23-25 жовтня 2013 р. – Донецьк. – 2013 р. – С. 201-202.

УДК 658.1

**Змерзла Т.І.**

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету*

## ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Визначено сутність організаційної культури. Розглянуто існуючі підходи до типології організаційної культури, розділено їх на прості і складні. Виділено характерні особливості типів організаційної культури.

**Ключові слова:** організаційна культура, типологія, персонал, підприємство.

### **Змерзла Т.І. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Определена сущность организационной культуры. Рассмотрены существующие подходы к типологии организационной культуры, разделено их на простые и сложные. Выделены характерные особенности типов организационной культуры.

**Ключевые слова:** организационная культура, типология, персонал, предприятие.

### **Znerzla T.I. TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

The essence of organizational culture. Existing approaches to typology of organizational culture. Divided them into simple and complex. Highlight the characteristics of the types of organizational culture. Advantages and disadvantages of organizational culture.

**Keywords:** organizational culture, typology, personnel, enterprise.

**Постановка проблеми.** В даний час організаційна культура визначає місце підприємства в зовнішньому середовищі, спосіб осмислення дійсності і внутрішніх відносин. Вона, як передумова і стереотип, впливає на

формування стратегії діяльності підприємства, прийняття рішень, розподіл влади та поведінку персоналу.

В загальнолюдському розумінні культура – це певний рівень розвитку суспільства і людини, який

визначається історичними даними, виражається в типах і формах організаційної життєдіяльності людей, а також у цінностях (духовних і матеріальних), які створюються людьми [1, с. 325].

Під організаційною культурою розуміється сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища [2, с. 197].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні дослідження проблеми організаційної культури знаходяться на початковому етапі, а тому не мають системного характеру. Окремі аспекти організаційної культури вивчають зарубіжні та українські вчені: Т. Базаров [12], Т. Діл [8], Г. Дмитренко, Т. Максименко, К. Камерон [14], А. Кеннеді, Р. Куїн, М. Семикіна [2], Т. Соломанідіна [10], О. Тіхомірова [3], Ф. Тромпенаарес [7], З. Шершньова, Э. Шейн [5], В. Хаєт [9], Г. Хофстед [6] та ін. Однак питання формування організаційної культури на вітчизняних підприємствах, потребують знаходження такої складової, яка б об'єднала всі основні підходи до вивчення даного феномена.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в систематизації та оцінці сучасних підходів до типології організаційної культури, що дозволить керівникам швидко вивчити існуючі типи культур і підібрати відповідний для свого підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під типом організаційної культури розуміється певна група культур, об'єднаних за загальними, найбільш суттєвими ознаками, що відрізняє даний тип від інших. Тип організаційної культури є одним з показників її комплексної оцінки, на підставі якої формується стратегія її формування та розвитку. Класифікація може служити в якості інструменту при проведенні порівняльного аналізу організаційних культур декількох підприємств, або різних підрозділів одного підприємства. Такий аналіз допоможе виявити причини конфліктів, відсутності співпраці між підрозділами, що можуть спричинити культурні відмінності [3].

А. Новіков відмічає, що у різні історичні періоди розвитку цивілізації мали місце різні типи основних форм організації діяльності, які в сучасній літературі отримали назву організаційної культури. Автор виділяє наступні історичні типи організаційної культури: традиційна організаційна культура; корпоративно-реміснична культура; професійна (наукова) організаційна культура; проектно-технологічна організаційної культури [4].

Е. Шейн запропонував розглядати організаційну культуру за трьома рівнями: поверхневий (символічний), підповерхневий та глибинний [5]. Залежно від того, на якому із зазначених рівнів концентрується увага дослідника, автор здійснив поділ організаційної культури на суб'єктивну та об'єктивну.

На думку Е. Шейна, суб'єктивна організаційна культура виникає із намічених працівниками припущень, віри і очікувань, а також з колективного сприйняття цінностей та норм, що існують поза особистістю. Крім того, суб'єктивна організаційна культура є основою формування управлінської культури, тобто стилів управління та вирішення керівниками проблем, поведінки в цілому.

Другий тип – це об'єктивна організаційна культура, яка поєднується звичайно з фізичним станом, відповідними «речовими» символами: будівлями, об-

ладнанням, кольором і величиною простору, соціальними об'єктами (медичними, спортивними та ін.) [5].

Голландський дослідник Гірт Хофстед розділяє організаційні культури за наступними аспектами: за ступенем індивідуалізму або колективізму; за ступенем неприйняття невизначеності, тобто ступеня комфорту співробітників при необхідності приймати рішення, пов'язані з майбутнім; за статтю (чоловіча, жіноча); за ступенем дистанції між людьми, що мають різний статус (дистанції влади), тобто в якій мірі члени організації сприймають статус і соціальний стан осіб; за ступенем значущості наполегливості, статусу, оцтадливості, і незначності особистої стійкості, поваги традицій, взаємності послуг [6].

Типологія Ф. Тромпенаареса передбачає класифікацію типів національних організаційних культур на основі таких критеріїв як цільове спрямування та характер взаємозв'язків (егалітарність, ієрархія). Як наслідок вчений виділив такі чотири типи культур [7]:

1) культура, орієнтована на досягнення («інкубатор»), ґрунтується на уявленні про те, що організація, як вторинний елемент, повинна відігравати відносно людини роль інкубатора, тобто сприяти розвитку її фахових навичок і творчих здібностей. В компаніях з таким типом культури практично відсутня ієрархія, система мотивації ґрунтується на підтриманні здорової конкуренції між працівниками;

2) культура, орієнтована на владу («родина»), базується на сприйнятті керівника в якості турботливого батька, за яким визнається право у формуванні стратегії та визначенні пріоритетів. Перевага надається нематеріальним стимулам, широко застосовується конструктивна відкрита критика, процедури і процеси відповідають ustalеному поняттю про правильність їх здійснення;

3) культура, орієнтована на ціль («керована ракета»), ґрунтується на використанні в практиці управління проектних груп і команд, рівності в правах і відповідальності усіх виконавців незалежно від займаної посади. Мотивація у таких культурах здійснюється на основі оцінки якості праці. Мобільність і адаптивність такої культури ґрунтується на постійному коригуванні шляхів і способів досягнення цілей;

4) культура, орієнтована на роль («ейфелева вежа»), базується на бюрократичному розподілі праці, низькому рівні демократії, жорстких ієрархічних зв'язках, ставленні до працівника як до ресурсу. В умовах такої культури значна увага приділяється ротации кадрів, навчанню і стажуванню працівників, оцінці і атестації з метою підвищення ефективності персоналу. Проте бюрократичний характер взаємовідносин не дає можливості таким організаціям швидко пристосовуватись до змін.

Запропонована типологія організаційної культури Т. Діла і А. Кеннеді ґрунтується на двох характеристиках [8]: ступінь ризику, який пов'язаний з діяльністю організації (високий рівень – низький рівень); швидкість отримання зворотного зв'язку або оцінки прийнятих рішень (швидко – повільно).

Згідно з цією типологією виділяють такі типи культур: культура «крутих хлопців», культура «старанної роботи», культура «великих ставок», культура «процесу».

Так, культура «крутих хлопців (жорсткого підходу)» – це культура високого рівня ризику та швидкого зворотного зв'язку. Недоліки таких організацій в основному полягають в орієнтації на швидку вигоду, високий рівень плинності кадрів, небажання враховувати минулий досвід і засновувати свою роботу на співпраці. Все це не залишає можливості для дов-

гострокових капіталовкладень і формування міцної організаційної культури з усталеними традиціями і цілостями.

Культура «старанної роботи (багато працюємо/ добре відпочиваємо)» – низький рівень ризику для окремих працівників і швидкий зворотній зв'язок. Переваги такого типу культури: вміння вчасно реагувати на будь-які зміни ринку, згуртованість і товариськість, прагнення до колективного відпочинку. Недоліки: відсутність аналітичних навичок, гонитва за кількісними показниками на шкоду якісним, висока плинність кадрів, відсутність наступності поколінь, тому що пріоритет віддається енергійним молодим співробітникам і в результаті – відсутність перспективного погляду в майбутнє.

Культура «великих ставок (ставимо на свою компанію)» – високий рівень ризику і вкрай повільний зворотній зв'язок. Переваги підприємств з таким типом культури: гранично високі інвестиції, ґрунтовний підхід і тривалий процес прийняття рішень, відносно низька плинність кадрів, життєстійкість і довготривала перспектив. Недоліки: повільність, в результаті якої, в тому числі, лідерами організації не можуть стати талановиті та цілеспрямовані, але молоді люди, і низька чутливість до короткострокових коливань навколишнього середовища.

Культура «процесу» – низький рівень ризику і повільний зворотний зв'язок. Переваги організації з типом культури процесу: порядок і системність, стабільність, низька плинність кадрів, сталість привілеїв. Недоліки: бюрократизм, велика кількість обмежень, величезний обсяг монотонної, одноманітної і рутинної (нікому не потрібної) роботи.

Автори даної класифікації вважають її спрощеною, адже фактично в кожній окремій реально існуючій компанії можна виявити комбінацію всіх чотирьох типів культури. Проте дана схематична модель може допомогти менеджерам при визначенні культурного профілю своєї компанії в цілому і внесення, за необхідності, наступних коректив.

З типологією Т. Діла і А. Кеннеді перекликаються типології М. Бурке та Д. Зоненфельда. Так, М. Бурке виділяє вісім типів організаційної культури на підставі наступних параметрів: взаємодія з зовнішнім середовищем; розмір і структура організації; мотивація персоналу.

Д. Зоненфельд [9] розрізняє чотири типи культур, кожна з яких має різний потенціал для підтримки стану та успіху компанії і по-різному позначається на кар'єрі працівників.

На основі дослідження гендерних особливостей побудови взаємовідносин в організації вчені С. Медок та Д. Паркін виділили 6 типів культур: «джентльменський клуб», «казарма», «спортивна роздягальня», нехтування фактором статі, «псевдо підтримка», «кмітливі мачо». Дані типи характеризують взаємовідносини жінок і чоловіків в організації, ставлення керівництва до фактору статі в процесі визначення посадових обов'язків і призначення на керівні посади і фактично дає опис тієї чи іншої форми дискримінації жінок в умовах сучасних організацій [10, с. 55-57].

Англійський дослідник Чарльз Ганді визначає чотири наступних типи організаційної культури [11]:

культура клубу, особливістю якої є визначальна роль лідера організації, який керує всіма процесами в організації, співробітники в такій організації навчаються думати і діяти як керівник;

культура ролей, базується на чітких правилах і порядку, раціональності людей; ця культура вразли-

ва в динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища існування організації;

культура завдань, спрямовує всі ресурси організації; на вирішення різних проблем, при цьому стандартні, рутинні процедури можуть викликати певні труднощі в досягненні цілей;

екзистенційна культура, орієнтована на індивідуальні цілі людини більшою мірою, ніж на цілі організації; така культура характерна для демократичних організацій.

Відмітимо, що класифікація організаційних структур, запропонована Ч. Ганді, орієнтована більшою мірою на галузеві особливості організацій і охоплює в аналізі тільки поверхневий шар організаційної культури, не беручи до уваги ментальні особливості персоналу організації, властиві їм норми поведінки, ціннісні установки. Враховуючи це, дана класифікація типів організаційної культури більше орієнтована на західні підприємства і абсолютно не адаптована для вітчизняних підприємств, орієнтованих переважно на міжособистісні відносини.

Т.Ю. Базаров описує чотири типи організаційної культури, пов'язаних з певними особливостями управлінської взаємодії і типом управлінських команд [12]. Таким чином, вченим виділяються управлінська команда і організаційна культура: «комбінат», що характеризується відпрацьованим алгоритмом дій і авторитарним стилем управління; «гурток», що представляє собою набір фахівців, які добре знають свою справу. У даному випадку роль керівника зводиться до встановлення комунікацій; «кліка», де взаємодія між співробітниками і керівництвом заснована на повній довірі; «команда», в рамках якої керівник вибудовує свої відносини з колективом так, щоб кожен член його організації в кінцевому підсумку став професіоналом.

В.Р. Веснін виділяє такі типи організаційної культури [13]:

стабільну організаційну культуру, орієнтовану на минулі способи діяльності, концентрується на питаннях організації роботи, уникнення ризику та допускає зміни лише в кризових ситуаціях;

реактивну організаційну культуру, яка орієнтується на певний час і вирішення внутрішніх проблем на основі минулого досвіду, що мінімізувала ризик і допускає зміни лише при недостатній ефективності;

оптиціпаційну організаційну культуру, націлену на найближче майбутнє і вирішення проблем на основі екстраполяції і можливостей. Вона орієнтована не тільки на внутрішній, але й на зовнішній контур організації, допускає ризик і часткові зміни; дослідницьку організаційну культуру, орієнтовану на віддалене майбутнє, вибір варіантів рішень на основі пошуку нових можливостей і постійно балансує між ризиком і вигодою;

креативну організаційну культуру, орієнтовану на створення і впровадження нововведень, тому для неї характерні невизначеність, ризик і постійний пошук.

На нашу думку, найбільш повною та точною є класифікація Камерона-Куїна, в основу якої покладена типологія У. Оучі. З точки зору авторів, організації розвивають один з чотирьох типів а саме: клановий, ринковий, адхократичний та ієрархічний (табл. 1) [14].

На думку Н. Осейко, на сьогоднішній день типологія Камерона-Куїна і опитувальник OCAI, розроблений ними на основі запропонованої типології організаційної культури, є одним з найбільш бажаних варіантів для діагностики організаційної культури

в компаніях, не будучи при цьому ні самими бездоганними в побудові, ні найдоступнішими в розумінні [15].

Водночас уявлення про типологію організаційної культури є основою для дослідження організаційної культури тисячі компаній і організацій, як західних, так і вітчизняних, для оцінки не тільки поточного стану організаційної культури, а й майбутнього.

Методика OSAI К. Камерона і Р. Куїнна неодноразово апробована в тому числі і на вітчизняних підприємствах, її валідність доведена, а перевагами є наочність, використання якісних і кількісних показників, можливість оцінки як сьогодення, так і бажаного рівня культури [13].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, всі існуючі варіанти типологій, на наш погляд, можна розділити на дві групи: прості, які важливі при первинному аналізі організаційної культури (за характером формування; за ступенем сформованості; за характером впливу на ефективність діяльності організації; за охопленням; за характером існування) та складні класифікації, які засновані на змістовних характеристиках та

являють собою сукупність певних ознак (національні особливості (модель Ф. Клукухольма-Ф. Стродберга, типології Ф. Тромпенаарса і Ч. Хемпден-Тернера, Г. Хофстеде); галузеві особливості (типології Т. Діла і А. Кеннеді, М. Бурке, Д. Зоненфельда); типології, засновані на теоріях психології особистості (типологія М. Марка і К. Пірсона, заснована на дванадцяти базових архетипах людської психіки і типологія Ф.Р. Манфреда, Ке де Бреши і Д. Міллера, заснована на психопатологічних критеріях, властивих особистостям); особливості гендерних взаємин (типологія С. Медока і Д. Паркіна); домінуючі цінності (типологія С. Ханді); конкуруючі цінності (К. Камерона і Р. Куїнна).

Результати аналізу підводять до висновку, що від правильно обраної організаційної культури залежить те, в якому напрямку розвиватиметься людина, весь колектив і організація в цілому. За позитивного розвитку передбачається особистісне зростання, а за негативного – особистісне зростання обмежується. Подальші дослідження варто продовжувати у напрямку розкриття системи показників оцінки організаційної культури промислового підприємства.

Таблиця 1

Типи організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїнном [14]

Кланова культура	Адхоратична культура
Місце роботи, де у людей багато спільного. «Сімейний» тип організації. Лідери або голови організацій асоціюються з вихователями, а часто – з батьками. Відданість і традиції – основа цілісності організації. Акцентується довгострокова вигода вдосконалення особистості, надається значення високого ступеня згуртованості. Запорукою успіху можна назвати «добре ставлення до споживачів і турбота про людей». Заохочується бригадна робота, згода й участь людей у бізнесі. До підприємств такого типу організаційної культури можна віднести японські корпорації (дзайбацу).	Місце роботи характеризується динамічністю і креативністю. Члени організації готові йти на ризик для досягнення мети. Лідери – новатори і експериментатори. Організація в довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва – надання унікальних і нових продуктів, послуг. Лідерство на ринку – головна мета. Особиста ініціатива і свобода заохочується керівництвом. Лідер в адхоратической культурі повинен володіти управлінським талантом, харизмою і творенням. Типові приклади організацій даного типу культури – Apple, Google, Microsoft.
Ієрархічна культура	Ринкова культура
Місце роботи характеризується великою формалізацією і структурованістю. Процедури управляють діяльністю працівників. Основним завданням ставляться раціональність і системний підхід. Формальні правила і офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації – забезпечення стабільності і показників плавного і рентабельного виконання операцій. Надійність поставок, плавні календарні графіки і низькі витрати – фактори успіху існування організації. Управління персоналом ставить перед собою завдання гарантувати зайнятість і забезпечити довгострокове передбачуваність. До ієрархічного типу культури організації відносяться монополні підприємства, банківської сфери.	Основна орієнтація даного типу організації – результати, виконання поставленого завдання. Для даного типу культури характерна цілеспрямованість і конкурентність. Зв'язуючим фактором є змагання виробничого процесу, прагнення членів організації перемагати, репутація та успіх. Спрямованість на конкурентні дії, швидке та ефективне рішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки і ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку, особливо важливі для даного типу культури. Прикладами таких організацій можуть бути підприємства, що виробляють товари та послуги повсякденного вжитку, де існує значна конкуренція.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Большая экономическая энциклопедия / [Варламова Т.П., Васильева Н.А., Неганова Л.М. и др.] – М. : Эксмо, 2007. – 816 с.
2. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М.В. Семикіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. – 2009. – № 6. – С. 197-200.
3. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб. : Государственный университет ИТМО, 2008. – 154 с.
4. Новиков А. Ученый процесс в логике исторических типов организационной культуры [Электронный ресурс] / А. Новиков. – Режим доступа : [http://www.anovikov.ru/artikle/uch\\_proc.pdf](http://www.anovikov.ru/artikle/uch_proc.pdf).
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение. эволюция, совершенствование / Э. Шейн; [пер. с англ. С. Жильцова. А. Чеха; под ред. В.А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
6. Hofstede G. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations / G. Hofstede. – 2nd ed. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. – 596 p.
7. Тромпенаарс Ф. На волнах корпоративной культуры: понимаем различия в контексте глобального бизнеса [Электронный ресурс] / Ф. Тромпенаарс. – Режим доступа : [www.corpculture.ru/content/quanta-volnakhorporativnoi-kultury-ponimaya-razlichiyav-kontekste-globalnogo-biznesaquot](http://www.corpculture.ru/content/quanta-volnakhorporativnoi-kultury-ponimaya-razlichiyav-kontekste-globalnogo-biznesaquot).
8. Deal T.E. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, And Reengineering / T.E. Deal, A.A. Kennedy. – Reading, MA : PERSEUS BOOKS, 1999. – 241 p.
9. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та ін. ; [за заг. ред. Г. Л. Хаєта]. – К. : Центр навчальної літератури. – 2003. – 403 с.
10. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом». – 2003. – 456 с.
11. Derek S. Pugh. Writers on Organizations / Derek S. Pugh, David J. Hickson. – Penguin Books, 1996. – P. 38-43.
12. Базаров Т.Ю. Культура организации / Т.Ю. Базаров // Бюллетень финансовой информации. – 1996. – № 11 (18) ноябрь. – С. 19-22.
13. Веснин В.Р. Понятие организационной культуры / В.Р. Веснин // Социально-гуманитарные знания. – 2001. – № 3. – С. 184-200.
14. Камерон К. Диагностика та зміна організаційної культури / К. Камерон, Р. Куїн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
15. Осеико Н. Диагностика организационной культуры як інструмент управління змінами [Електронний ресурс] / Н. Осеико. – Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1122152/>.