

Статика та динаміка організаційної культури підприємства

О. І. Опольський¹

У статті розглянуто зміст поняття організаційної культури підприємства, враховуючи особливості сучасних світових та вітчизняних соціально-економічних процесів. Особлива увага приділяється дослідженню понять статичності (стану) та динаміки (розвитку, зміни) організаційної культури підприємств. Розглянуто різні аспекти та особливості їх прояву відповідно до сучасних умов господарювання у вітчизняній економіці. Наведено розгорнуту класифікацію станів організаційної культури за різними ознаками відповідно до їх особливостей, подано характеристику кожного з них. Описано основні види динаміки організаційної культури за класифікаційними ознаками та визначені їх особливості. Виділено можливі механізми зміни організаційної культури для новостворених підприємств. Охарактеризовано різні аспекти розвитку організаційної культури українських підприємств на основі теоретичних розробок вітчизняних і зарубіжних науковців та досвіду практичної діяльності автора.

Ключові слова: організаційна культура, статика, динаміка, розвиток.

УДК 331

JEL коди: J53, M14

Вступ. При вивченні феномену організаційної культури підприємств виникають дискусії між науковцями стосовно розуміння поняття її стану, а також як взагалі коректно визначати та досліджувати процес розвитку організаційної культури відповідно до його особливостей. Саме тому ми вважаємо за доцільне провести дослідження поняття стаціонарності організаційної культури в конкретний момент часу та динаміки її зміни упродовж визначеного періоду. В даному контексті використовують поняття статичності та динаміки організаційної культури, які з різних сторін характеризують феномен організаційної культури та процес її зміни. Чітке визначення та розуміння згаданих дефініцій є вихідною точкою для подальшого дослідження організаційної культури та розроблення ефективних механізмів її розвитку.

Постановка проблеми. У працях вітчизняних та зарубіжних науковців значна увага приділяється вивченню організаційної культури, дослідженню процесів та розробленню ефективних механізмів її розвитку. Значну увагу організаційній культурі в наукових дослідженнях приділяють Е. Шейн, Г. М. Захарчин, О. І. Бала, Т. Н. Перськова, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський, В. І. Кулійчук, Е. В. Яшина, П. С. Смоленюк, В. О. Кравченко, В. Г. Никифоренко та інші. Незважаючи на значну розробленість та вивченість даної теми, ще так і не вироблено чіткого розуміння поняття стаціонарності та динаміки організаційної культури; також не повністю визначено, що саме вважати динамікою організаційної культури.

Метою даного дослідження є розгляд поняття стану організаційної культури та процесу її зміни, тобто охарактеризуємо її статичність та динаміку, враховуючи теоретичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців та власний практичний досвід.

¹ Опольський Олександр Іванович, начальник фінансово-економічного відділу ТДВ «Буковина-АВТО», м. Чернівці.

© О. І. Опольський, 2013



Результати дослідження. Організаційна культура підприємства формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення єдиної мети. В результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем [5].

При формуванні та управлінні розвитком організаційної культури потрібно усвідомлювати, що створюються лише умови, в яких відбуватиметься даний процес, а керувати ним безпосередньо немає можливості [3]. Формування організаційної культури залежить від керівника організації, а отже, саме він повинен чітко встановити цінності та цілі підприємства, іншими словами, «встановити правила гри». Якщо ж він не приділяє достатньої уваги даному процесу, то така функція переходить до неформальних лідерів, які своїм авторитетом та поведінкою можуть сформувати та підтримуватимуть модель організаційної культури, яка суперечитиме баченню керівництва та (або) негативно впливатиме на результативність роботи. Розуміння місця та значення організаційної культури для успіху досягнення стратегічних цілей організації та уміння сформувати бажаний її профіль є важливими умовами організаційних змін, у процесі яких формується сильна та конкурентоспроможна організаційна культура. Якщо персонал не розуміє створюваної керівництвом організаційної культури, не розділяє (не приймає) її, то вона залишиться тільки як декларація, а реально існуюча культура буде зовсім іншою [3].

При вивченні організаційної культури підприємства проводиться її дослідження в конкретний момент часу, тобто об'єктом дослідження є організаційна культура в певному стані. Це означає, що в момент дослідження вона є умовно статичною, тобто значних змін не відбувається. Тому дамо визначення стану (або статичності) організаційної культури. Отже, стан організаційної культури – це сукупність якісних та кількісних характеристик організаційної культури підприємства, які виявлені, досліджені та оцінені в конкретний момент часу. В економічній енциклопедії поняття статичності вважається таким станом економічної системи, за якого немає розвитку її компонентів. Саме тому дослідження економічних систем проводяться з певною періодичністю для виявлення закономірностей їх розвитку. Важливо не плутати поняття статичності та застою організаційної культури. Під застоєм розуміється такий стан організаційної культури, при якому тривалий період не спостерігається розвитку її компонентів та відсутня динаміка організаційної культури. Така ситуація є вкрай небажаною для підприємства та може призвести до виникнення кризових явищ.

Стан організаційної культури підприємства у визначений момент часу характеризується такими основними критеріями: цінностями та нормами, якими керуються працівники в роботі; розвитком комунікацій у колективі; легендами та міфами, їх сприйняттям та засвоєнням новими працівниками; нормами поведінки працівників; культурою обслуговування та роботи з клієнтами; соціально-психологічним кліматом у колективі; розвитком системи партисипативного управління; лояльністю та відданістю працівників; ступенем опору змінам тощо. Даний перелік критеріїв не є вичерпним та залежить від специфіки конкретного підприємства. Як було зазначено, стан організаційної культури характеризується визначеними властивостями без дослідження їх зміни в часі. На практиці ж дослідження проводяться з певною періодичністю, і на основі їх результатів можна робити відповідні висновки про закономірності розвитку організаційної культури.

Американськими вченими Кімом Камероном та Робертом Куїнном запропоновано методику оцінки організаційної культури, в основі якої лежить модель рамкової

конструкції конкуруючих цінностей. Автори виділяють два стани організаційної культури: «Зараз» – відображає уявлення респондентів про організаційну культуру в поточний момент часу та «Бажано» – стан, у який респондент вважає необхідно перейти організації [8]. При порівнянні визначених профілів визначаються розбіжності між ними та на основі результатів такого порівняння розробляються методи та механізми розвитку організаційної культури. Використання даної методики дає можливість досліджувати організаційну культуру в конкретний момент часу та проводити періодичні дослідження з метою вивчення динаміки організаційної культури. Дана методика адаптована до умов вітчизняних підприємств та детально описана Г. М. Захарчин [2].

Для розуміння та виокремлення окремих станів організаційної культури вважаємо за потрібне розглянути їх класифікацію за різними класифікаційними ознаками та визначити ключові характеристики кожного з них. Зокрема, можемо виділити такі стани:

I. За станом організаційної культури:

1. Кризовий – спостерігається застій у розвитку організаційної культури, цінності підприємств втратили свою актуальність і потребують перегляду, погіршується моральний клімат у колективі, існує велика потреба впливу з боку керівництва на діяльність підприємства та колектив. Досить часто збігається з економічною (чи іншого характеру) кризою на підприємстві.

2. Стабільний (нормальний) – спостерігається стабільний стан підприємства без виникнення конфліктів та кризових ситуацій, параметри організаційної культури оцінюються позитивно.

3. Стан розвитку – розвиток організаційної культури, підняття її на якісно вищий рівень та набуття нових характеристик, розвиток цінностей, зростання сили організаційної культури.

II. За спрямованістю на динаміку:

1. Стан спокою – стійкий стан організаційної культури без ознак кризових процесів, стабільна діяльність підприємства. Організаційна культура вважається повністю сталою, якщо організація успішно вирішує усі важливі завдання, виживає та розвивається [4].

2. Стан перетворення – набуття підприємством та організаційною культурою якісно нових характеристик. При цьому перетворення можуть відбуватися як у напрямі підвищення рівня організаційної культури, так і погіршення, тобто зменшення сили організаційної культури та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

III. За схильністю до реформ та сприйняттям розвитку:

1. Реформаторський – персонал підприємства сприймає усі зміни, готовий до розвитку організаційних відносин, сприймається політика керівництва, підвищується соціальний клімат у колективі.

2. Консервативний – персонал не схильний до змін, нововведення проводяться досить складно, адаптація нових працівників проводиться складно, заміщення вакантних управлінських посад проводиться за рахунок внутрішнього резерву підприємства.

Стосовно останньої класифікаційної групи потрібно зауважити, що однозначно визначити, який стан організаційної культури є кращим, неможливо. Все залежить від особливостей підприємства, сфери його діяльності та продукції, яка випускається. Наприклад, для підприємства – виробника елітних сортів віскі, такого, як Jack Daniel's,

відмінною ознакою є відданість традиціям та рецептурі виробництва, тому консерватизм в організаційній культурі, підтримання традицій та її сталість є конкурентною перевагою. Натомість для підприємств, які працюють у сфері високих технологій (Google, Apple, IBM, Nokia тощо), організаційна культура має бути динамічною та давати можливість підприємству адекватно реагувати на стратегічні виклики, які ставить ринок.

Якщо ж говорити про зміну організаційної культури, то складно визначити даний процес. Коли відбуваються зміни в поведінці членів організації, то їх можна побачити і «неозброєним оком». Що ж до змін культури людей, перебудови їх стосунків і цінностей, то вони не завжди помітні і не лежать на поверхні. Правильною ознакою змін організаційної культури є той факт, що навіть після відходу з організації лідера-новатора співробітники, як і раніше, слідуєть привнесеним ним поглядам на працю, організацію і життя в цілому [1]. Також динаміку організаційної культури можемо розглядати як послідовну зміну її статичних станів у часі під дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

При свідомому управлінні змінами організаційної культури підприємства потрібно також враховувати інтенсивність їх проведення, тобто регулювати швидкість проведення змін. При цьому для ефективності таких змін можна керуватися так званим «Золотим правилом реформ», яке стверджує, що для ефективного проведення реформ потрібно зрівняти швидкість проведення реформ та спроможність працівників адаптуватися до них.

На особливу увагу заслуговує процес зміни організаційної культури від моменту заснування підприємства та на початковому етапі його діяльності (приблизно перших п'ять років роботи підприємства). У даному аспекті науковці виділяють такі види механізму зміни організаційної культури [4]:

1. Природна еволюція. Притаманний для організацій, які не піддаються значною мірою зовнішнім впливам. Організаційна культура розвивається шляхом засвоєння того, що краще працювало упродовж останніх років. За такого типу розвитку організаційної культури відбуваються два процеси: основна еволюція (диверсифікованість, комплексність, високі рівні диференціації та інтеграції, а також творчий синтез нових та більш прогресивних форм управління) та специфічна еволюція (адаптація окремих частин підприємства до їх безпосереднього навколишнього середовища).

2. Самокерована еволюція через організаційну терапію. За даного механізму організаційну культуру підприємства розглядають як частину захисного механізму, який дозволяє уникнути невизначеності і тривоги. При цьому потрібно допомогти організації виявити сильні та слабкі сторони культури та змінити її для подальшого виживання та нормального функціонування.

3. Керована еволюція за допомогою гібридів. Зміст даного механізму полягає в тому, щоб на ключові посади в компанії потрібно відібрати осіб, які виростили в нерозривному зв'язку з основною культурою організації та прихильно її сприймають, але їх професійні позиції в дечому відрізняються від головного напрямку, в якому розвивається організація. За такого підходу зміни в організації ініціюються та доводяться до працівників особами спорідненого культурного середовища.

4. Керована «революція» за допомогою інших осіб. Молода компанія, яка динамічно розвивається, може запрошувати на ключові посади висококваліфікованих фахівців, якщо є потреба в більш професійному управлінні, тобто в організацію вносяться сучасні інструменти управління, якими не володіє засновник.

Як і стан організаційної культури, так і процес її розвитку можна класифікувати за різними ознаками відповідно до визначальних властивостей, якими характеризується даний процес. Тому на основі досліджень та практичного досвіду можемо виділити такі види розвитку організаційної культури за класифікаційними ознаками.

I. За швидкістю зміни організаційної культури:

1. Револьюційний – швидка та кардинальна зміна основних елементів організаційної культури підприємства за відносно короткий проміжок часу. Такий тип розвитку відбувається через значні потрясіння в діяльності та (або) як відповідь на динамічні зміни середовища господарювання підприємства.

2. Поступовий – повільна, поступальна зміна елементів організаційної культури з метою досягнення вищої її ефективності.

II. За характером зміни організаційної культури:

1. Розвиток – підвищення рівня організаційної культури, розвиток її компонентів, збільшення сили організаційної культури.

2. Деградація – зниження рівня організаційної культури підприємства, основні компоненти втрачають свою актуальність для працівників, сила організаційної культури зменшується.

III. За факторами, які спричинили перетворення організаційної культури:

1. З ініціативи керівництва – зміни ініціюються керівництвом підприємства та впроваджуються в діяльності підприємства з метою досягнення намічених цілей.

2. З ініціативи персоналу – зміни викликані тим, що персонал не задоволений поточним станом справ на підприємстві та прагне змін в організації діяльності та розвитку колективу.

3. Як відповідь на зміну зовнішнього середовища – при значних змінах у середовищі роботи підприємства досить часто виникає потреба проводити новачі в організаційній культурі, які будуть адекватними новим вимогам та умовам, саме тому і проходить зміна організаційної культури.

4. Змішаний тип. Можлива комбінація визначених вище стимулів.

Одним із проявів динаміки організаційної культури є послідовне заміщення діючих її елементів (міфів, обрядів, цінностей, стереотипів поведінки, дрес-коду тощо) новими, які привносяться прийнятими працівниками або виникають у процесі діяльності підприємства. Постійно виникають нові історії, жарти, обряди, які замінюють старі, ті що втратили свою актуальність, забуваються і вже не використовуються працівниками. Особливо активно даний процес відбувається в згуртованих колективах, які проводять корпоративні вечірки, святкування днів народження, релігійні та професійні свята тощо. У таких умовах колектив стає більш згуртованим та проявляє позитивну динаміку в плані розвитку організаційної культури

Окремо потрібно дослідити особливості процесу розвитку організаційної культури підприємства в умовах кризи. Даний процес доцільно розглядати окремо в контексті соціально-економічної кризи економіки в цілому та кризи на підприємстві, оскільки навіть за сьогоденних умов є підприємства, які успішно працюють і світова фінансова криза їх практично не зачепила або, навпаки, посприяла їхньому розвитку.

Під кризою на підприємстві ми розуміємо стан розбалансованої його діяльності, який викликає негативні наслідки та погіршує його стійкість. Тобто криза на підприємстві це не просто відсутність тих чи інших ресурсів. На підприємстві можуть мати прояв такі види криз: економічна, фінансова, ідеологічна, структурна, соціальна, культурна, кадрова, управлінська, маркетингова та ін. (ми не ставимо за мету визначити

та розкрити їх зміст, для детального вивчення варто переглянути спеціальну літературу). Перші прояви того чи іншого виду кризи на підприємстві спонукають керівництво використовувати відповідні методи антикризового управління. Враховуючи традиції вітчизняного управління, можемо стверджувати, що більшість заходів боротьби з фінансовою та економічною кризою мають обмежуючий характер (економія в різних її проявах) та негативно впливають на організаційну культуру через погіршення психологічного клімату, підризу довіри до керівництва. В той самий час працівники, у свою чергу, чекають на пошук нових джерел доходів, на розширення сфери діяльності з метою підвищення інтенсивності та ефективності роботи підприємства, а не зменшення витрат при тому самому рівні доходів. Тобто все залежить від позиції керівництва та особливостей культури управління, яка йому притаманна. Заходи запобігання проявам інших видів криз залежать від їх прояву, поточного стану підприємства та зовнішніх умов. Але знову ж таки вибір методу антикризового управління залежить від позиції керівництва.

В умовах погіршення кон'юнктури світових ринків та посилення кризових процесів організаційна культура підприємств може сильно змінюватися через потребу адекватно реагувати на стратегічні виклики, які постають перед підприємствами. За таких обставин управління організаційною культурою та її динамікою вимагає продуманих та зважених кроків для забезпечення адекватної реакції на зміну зовнішніх факторів діяльності підприємства. Реакція на кризові явища з боку керівництва залежатиме від: індивідуальних особливостей керівництва; стилю управління; галузі діяльності підприємства; його розміру; міри та характеру впливу кризових процесів.

Розвиток організаційної культури у кризових умовах переважно характеризується погіршенням її рівня та зменшенням сили, але при цьому підприємство накопичує досвід роботи у нестабільних умовах та в майбутньому негативний вплив таких процесів буде меншим. Але потрібно враховувати наслідки таких процесів. Якщо під час кризи підприємство втрачає кваліфікованих працівників (переважно залишають підприємство висококваліфіковані та досвідчені працівники, які є конкурентоспроможними на ринку праці), то відповідно погіршується загальний рівень організаційної культури, і накопичений досвід уже не матиме такого стратегічного значення, оскільки втрачається з працівниками, які спроможні його застосувати на практиці.

Ще одним аспектом розвитку організаційної культури є зміна персоналу підприємства (у вітчизняній науці використовують категорію плинності кадрів). Іноді використовується поняття «оборот персоналу» (з англ. «personnel turnover»). Організація втрачає досвід, знання, цінності з кожним працівником, який залишає підприємство, та набуває нових із кожним прийнятим працівником. Тому виділяють два аспекти обороту персоналу: швидкість обороту персоналу та досвід осіб, які приєднуються до підприємства [7]. Таким чином, відбувається постійна зміна організаційної культури та попереджається виникнення застійних процесів на підприємстві. Характеристиками процесу входження нових працівників, які визначають міру впливу нових працівників на організаційну культуру та її зміну, є такі: особистісні ознаки: зовнішність, вік, стать, національність, рівень освіти тощо (в даному випадку мова йде не про дискримінацію, а про особливості сприйняття та ставлення до особи іншими членами колективу); особливості адаптації нового працівника (розглядається як сприйняття його колективом, так і комунікабельність («контактність») самого працівника); розвиток системи передачі знань та досвіду на підприємстві; особливості

трудова об'язків, які виконуватиме новий працівник (працівники, призначенні на контролюючі посади, приймаються колективом «прохолодніше»); особисті якості та морально-етичні цінності нового працівника; політики керівництва щодо нових працівників.

Висновки і перспективи подальших наукових розробок. У сучасних умовах господарювання спостерігаємо стрімкі зміни в організаційній культурі вітчизняних підприємств під впливом зовнішніх факторів та внутрішніх процесів. Тому на основі проведених досліджень та власного практичного досвіду можемо зробити висновок, що певний статичний стан організаційної культури (у соціально-психологічному аспекті) утримується нетривалий період, та статичність організаційної культури як таку можемо вважати суто теоретичним поняттям, яке використовується в наукових дослідженнях для виявлення та оцінки організаційної культури в певний момент. Доцільніше розглядати сталість не самої організаційної культури, а її базових елементів, які деякі підприємства декларують як конкурентні переваги. При врахуванні в наукових дослідженнях описаних вище аспектів зміни організаційної культури, формується цілісна картина поточного стану, характеру та динаміки її зміни. Перспективами подальших наукових досліджень є вивчення, розроблення та впровадження в діяльність підприємств ефективних методів розвитку організаційної культури.

Література

1. Білецька, О. Методи зміни організаційної культури підприємства / О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №6, Т.3. – С. 249–252.
2. Захарчин, Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства / Г. М. Захарчин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
3. Кравченко, В. О. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. О. Кравченко, В. Г. Никифорова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 7 (178). – С. 181 – 186.
4. Лисих, Л. П. Психологічні механізми змін організаційної культури у вирішенні проблем компанії на шляху до успіху. / Л. П. Лисих // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2009. – № 3. – С. 1–4.
5. Родіонова, О. Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК. / О. Ю. Родіонова // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 3. – С. 1–6.
6. Смолінська, Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. / Н. В. Смолінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 290–295.
7. Bryan J. Banish, Muhammad I. Nawaz. The role of culture in organizational change // Massachusetts Institute of Technology. June 2003. Electronic source. Regime of excess: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/29712/53982908.pdf>.
8. Cameron, K Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Prentice Hall Organizational Development Series). / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn / Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint. 2006.

Отримано 12.10.2012 р.

Статика и динамика организационной культуры предприятия

АЛЕКСАНДР ИВАНОВИЧ ОПОЛЬСКИЙ*

* *начальник финансово-экономического отдела ОДО «Буковина-АВТО»,
ул. Кармелюка, 10, кв. 1, г. Черновцы, 58003, Украина,
тел.: 00-380-97-627-65-89, e-mail: opolsan@mail.ru*

В статье рассмотрено наполнение понятия организационной культуры предприятия, учитывая особенности современных мировых и отечественных социально-экономических процессов. Особое внимание уделяется исследованию понятий статике (состояния) и динамики (развития, изменения) организационной культуры предприятий. Рассмотрены различные аспекты и особенности их проявления соответственно к современным условиям хозяйствования в отечественной экономике. Приведена развернутая классификация состояний организационной культуры по разным признакам в соответствии с их особенностями, дана характеристика каждого из них. Описаны основные виды динамики организационной культуры по классификационным признакам и определены их особенности. Выделены возможные механизмы изменения организационной культуры для вновь созданных предприятий. Охарактеризованы различные аспекты развития организационной культуры украинских предприятий на основе теоретических разработок отечественных и зарубежных ученых и опыта практической деятельности автора.

Ключевые слова: организационная культура, статика, динамика, развитие.

*Mechanism of Economic Regulation, 2013, No 1, 252–260
ISSN 1726-8699 (print)*

Static and Dynamic of Enterprise Organizational Culture

OLEKSANDR I. OPOLSKYI*

* *Head of finance-economic department ALC “Bukovina-AVTO”,
Karmelyuka Street, 10/1, Chernivtsi, 58003, Ukraine,
phone: 00-380-97-627-65-89, e-mail: opolsan@mail.ru*

Manuscript received 12 October 2012

The paper deals with the meaning of the enterprise organizational culture, especially considering current global and national socio-economic processes. Particular attention is given to research concepts of static (state) and dynamics (development, changes) of enterprises organizational culture. Different aspects and features of their manifestation according to current economic conditions in the domestic economy were considered. Given detailed classification of the organizational culture states on various grounds according to their characteristics, characterized all of each. Described the main types of organizational culture dynamic according to classification features and identified their characteristics. Highlight possible mechanisms of organizational culture changing for start-ups. Different aspects of Ukrainian enterprises organizational culture development based on theoretical research of domestic and foreign scholars and practical experience of the author were characterized.

Keywords: organizational culture, static, dynamic, development.

JEL Codes: J53, M14

References: 8

Language of the article: Ukrainian

References

1. *Biletska, O.* (2011) "Methods of enterprises organizational culture changing", *Visnuk Khmelhitskogo natsionalnogo univeasutety. Economichni nauky*, 6/3, 249–52. (In Ukrainian)
2. *Zaharchyn, G. M.* (2009) "Mechanism of engineering enterprises organization culture forming", Monograph, 276 p. (In Ukrainian)
3. *Kravcenko, V. O.* and *Nykyforenko, V. G.* (2012) "Organization culture in the system of personal management", *Visnuk Shidnoukrainskogo natsionalnogo univeasutety imeni Volodumura Dalya*, 7(178), 181–86. (In Ukrainian)
4. *Lysykh, L. P.* (2009) "Psychological mechanisms of organizational culture changing in the context of company problems solving on the road to success", *Toeretuchni i prukladni problemy psukholohii*, 3, 1–4. (In Ukrainian)
5. *Rodionova, O. Y.* (2011) "Forming of agricultural enterprises organization culture", *Teoria ta praktuka derzhavnoho upravlinnia*, 3, 1–6. (In Ukrainian)
6. *Smolinska, N. V.* (2011) "Forming and changing of enterprise organization culture", *Visnuk natsionalnogo univeasutety "Lvivska politehnika"*. *Problemy ekonomiku ta upravlinnia*, 698, 290–95. (In Ukrainian)
7. *Bryan J. Banish*, and *Muhammad I. Nawaz* (2003) "The role of culture in organizational change", Massachusetts Institute of Technology, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/29712/53982908.pdf>. (In English)
8. *Kim S. Cameron*, and *Robert E. Quinn* (2006) "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework". (In English)