

УДК 658.3:005.73

**Тематичний розділ:** Економіка та управління підприємствами

**Хомутенко Л.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку  
України»

**Вязовченко В.Є.**

магістрант  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку  
України»

**Хомутенко Л.И.**

кандидат экономических наук, доцент,  
ГВУЗ «Украинская академия банковского дела Национального банка  
Украины»

**Вязовченко В.Е.**

магистрант,  
ГВУЗ «Украинская академия банковского дела Национального банка  
Украины»

**Khomutenko L.I.**

Ph.D., Associate professor,  
Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine

**Vyazovchenko V. E.**

graduate student,  
Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ**

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ**

## **ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE FORMATION**

Проведено теоретичне узагальнення питань формування організаційної культури. Досліджено шляхи розвитку і сучасний стан організаційної культури підприємства. Визначено основні риси організаційної культури, виділені її вузькі місця і розроблено рекомендації по вдосконаленню і розвитку організаційної культури підприємств, орієнтованих на міжнародну діяльність.

**Ключові слова:** організаційна культура, організація, підприємство, колектив, персонал, удосконалення організаційної культури.

Проведено теоретическое обобщение вопросов формирования организационной культуры. Исследованы пути развития и современное состояние организационной культуры предприятия. Раскрыты основные особенности организационной культуры, выделены ее узкие места и разработаны рекомендации по усовершенствованию системы организационной культуры предприятий, ориентированных на международную деятельность.

**Ключевые слова:** организационная культура, организация, предприятие, коллектив, персонал, усовершенствование организационной культуры.

The article examines the theoretical issues of the formation of organizational culture, investigates the development and current state of the organizational culture of the companies. The article provides the main characteristics of the organizational culture, highlights its weak points and proposes the recommendations for improvement and development of the organizational culture of companies focused on international activities.

**Keywords:** organizational culture, organization, company, staff, improvement of organizational culture.

**Постановка проблеми.** Організаційна культура є основою життєвого потенціалу організації. Особливості стосунків між людьми, стійкі норми і принципи життя і діяльності організації, зразки позитивної і негативної поведінки відноситься до цінностей і норм, мають важливе значення для ефективного функціонування організації. У міру збільшення інтелектуальної складової в розвитку економічних систем все більшу увагу стали приділяти стану організаційної культури. Виникло розуміння того, що організаційна культура є одним з базових елементів успішного функціонування і розвитку організацій будь-якого масштабу і будь-якої сфери діяльності. Свідомий розвиток організаційної культури забезпечує гармонізацію соціальних і економічних чинників, підвищує стійкість і конкурентоспроможність організацій. Організації, що володіють високим рівнем організаційної культури, можуть бути успішнішими навіть при порівняно нижчому рівні матеріально-технічного і технологічного забезпечення.

В Україні під впливом глибоких соціально-економічних змін в суспільстві, подіям за останній час, актуальність організаційної культури істотно збільшилась як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

В цьому контексті актуалізується необхідність вивчення організаційної культури як найважливішого чинника поліпшення якості діяльності організації, адже саме формування єдиної корпоративної культури, орієнтованої на якісне виконання будь-яких робіт, визначає високу якість товару, що випускається, або послуг, що надаються, постійне вдосконалення діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний вклад до формування поняття організаційної культури внесли дослідження зарубіжних авторів, таких, як Л. Герстнера, А. Гулімової, А. Лісовської, А. Муратова, Д. Равасі, Е. Шейна, М. Шульца та ін. Серед вітчизняних науковців можна виділити праці О. Бала, Р. Бала, Т. Башука, О. Єськова, А. Жолудевої, С. Ковалевського, В. Кулійчук, О. Медведєвої, О. Мукан, М. Овчаренко, Я. Слабко, Г. Хаєта, Е. Яшиної та ін. Не зважаючи на значний перелік праць з цього питання в науковій літературі, дослідження в цьому напрямку продовжуються. Це обумовлено практичною потребою і соціально-економічними, політичними і конкурентними умовами функціонування організацій, що безперервно змінюються.

Пошуки вирішення протиріч як в теоретичному, так і в практичному планах ведуть до необхідності розглянути проблему підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, спираючись на вдосконалення організаційної культури як принципу дослідження соціальних явищ і процесів. Це зумовило вибір теми нашого дослідження.

**Мета статті** – розробити теоретичні і практичні рекомендації по вдосконаленню організаційної культури для підвищення ефективної діяльності персоналу підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція організаційної культури пройшла в науці тривалий шлях розвитку. Джерелом використання терміну «організаційна культура» і відповідної концепції були дослідження організаційного середовища і його характеристик, що проводилися в 60-х-70-х рр. ХХ століття. Тоді об'єктом дослідження був, так званий, «організаційний клімат». На початку 80-х рр. минулого століття, термін «організаційна культура» набув широкого поширення в середовищі менеджерів і соціологів, що займалися

культурними дослідженнями і розробкою теорії організації. Вперше, термін «організаційна культура підприємства», в сучасному розумінні, використав в 1990 р. Луї Герстнер – генеральний директор ІВМ [8]. В наші дні дослідження теоретичного концепту організаційної культури продовжуються.

На практиці, на думку більшості дослідників, під терміном «організаційна культура» можна мати на увазі культуру будь-якого типу підприємства, включаючи школи, некомерційні організації, вузи, органи влади і управління і, безумовно, бізнес-структури. При цьому, стосовно підприємств і організацій сфери бізнесу, такі поняття як організаційна культура і корпоративна культура використовуються рівнозначно [7].

Предметом вивчення організаційної культури є три чинники поведінки в організації: особи, групи і структури. Можна сказати, що організаційна культура направлена на вивчення того, що роблять працівники в організації і як їх поведінка (дії) впливає на результати організації.

Найбільш поширеним визначенням організаційної культури, сьогодні розуміється те, в якому вона сприймається як «колективна поведінка людей, що є частиною якої-небудь організації» [9, с. 101]. З іншого боку, її також визначають як «сукупність цінностей, поглядів, норм, робочого сленгу, систем символів, вірувань, звичаїв і традицій». Відомий дослідник Е. Шейн в роботі 1992 року «Організаційна культура і лідерство» визначив її як «зразок колективної поведінки і обов'язків, які викладаються новим членам (співробітникам організації) як єдиний спосіб сприйняття дійсності, а також – системи «мислення» і «відчуття» [4]. Нарешті, є точка зору, що організаційна культура «визначає дорогу, по якій окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один з одним, з клієнтами і з власниками/засновниками» [6].

У 2006 році Д. Равасі и М. Шульц опублікували роботу «Відповідь на погрози організаційній ідентичності: дослідження ролі організаційної культури», де запропонували розуміти її як «...низку загальних інтелектуальних розумінь, що інтерпретуються у формальних і неформальних

інструкціях, що визначають відповідні стереотипи поведінки в різних ситуаціях» [10].

Створення і розвиток організаційної культури, орієнтованої на якість, залежать від впливу комплексу чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Організаційна культура об'єднує всі види діяльності і всі взаємини усередині компанії, орієнтуючи колектив на досягнення єдиної мети.

Цілісна система чинників при їх узагальненні веде нас до висновку, згідно якому можна говорити, що організаційна культура в цілому включає два поняття: організаційна культура кадрів організації і поведінка самої організації.

Організаційна культура кадрів – сукупність людських установок, поведінки і робочої діяльності груп працівників, які впливають на діяльність організації, до якої вони належать. Це поведінка кадрів усередині організації – трудова діяльність кадрів, їх вчинки і поведінка, що впливають на організацію. Поведінка організації – поняття ширше, комплексне, оскільки включає діяльність організації і поведінку її кадрів, і, отже, аби вплинути на поведінку організації, потрібно первинно управляти організаційною поведінкою її кадрів. Неоднорідність персоналу (за національністю, віком, гендерній ознаці, посадам) здійснює різний вплив на діяльність організації, формуючи її поведінку [2, с. 225].

Таким чином, поняття «організаційна культура», з точки зору авторів, формується у зв'язку з необхідністю позначення всіляких поведінкових реакцій особи (групи) на організаційні дії (стимул-реакції, ролеві і адміністративні вимоги, розпорядження і санкції), а також у зв'язку з варіативністю типів цих реакцій. Отже можна зробити висновок: аби максимально ефективно використовувати можливості організаційної культури, необхідно добре розуміти її сутність і зміст, з яких елементів вона складається, які функції і завдання виконує, в яких формах може виявлятися. При цьому слід зазначити, що в літературі зустрічається безліч підходів як до трактувань організаційної культури, так і до виділення її елементів.

В даний час поняття організаційної культури характеризується дуже широкими наборами функціональних елементів, в які, як правило, включають наступні: духовні і матеріальні складові, поведінкові взаємини організації (роботодавців) і працівників, взаємодія із зовнішнім середовищем, набір прийнятих працівниками морально-етичних і політичних норм і цінностей, сукупність правил поведінки і спілкування у внутрішньому середовищі, укорінені ритуали, прийняті стандарти в одязі і в оформленні робочих приміщень, встановлені стандарти якості продуктів і послуг, ідеї, інтереси, досвід, навички, порядок ухвалення рішень, міфи, страхи, надії, прагнення і чекання, відчуття колективізму, відчуття упевненості і невпевненості в перспективі існування організації, місія і стратегія організації. Інтегрально набори функціональних елементів організаційної культури відображають принципи і правила, що забезпечують гармонійне поєднання економічних і соціальних чинників [3].

Досить часто в літературі можна зустріти такі поняття, як сила культури, проникнення культури і напрям культури.

Напрямом, в даному випадку, називається курс, у бік якого культура постійно підштовхує організацію. Чи впливає культура на поведінку і характер роботи співробітників так, щоб досягалися основні цілі організації, або, навпаки, підштовхує їх до кроків, які суперечать формальній місії і цілям організації, чи веде культура організацію в правильному напрямі?

Синонімом проникнення може бути поняття широти охоплення, з якою культура поширена в середовищі членів організації. Міра збігу поглядів на культуру членів групи і визначає силу проникнення культури усередині організації. Чим більша кількість членів групи розділяє один погляд на культуру, тим вона ширша, глибина її проникнення визначається кількістю елементів культури, за якими члени групи розділяють єдину думку. Якщо кожен співробітник діє в протилежній своїм колегам манері, то, швидше за все, група не зможе ефективно виконувати завдання. Поза сумнівом, всі члени групи повинні розділяти загальні погляди на найважливіші елементи

організаційної культури, аби управлінський механізм в рамках управління культурою залишався ефективним.

Сила організаційної культури – це рівень тиску, який культура здійснює на членів організації, незалежно від напрямку. В умовах сильної культури індивідууми і команди контролюють себе самі, що веде до високої ефективності їх роботи і сприяє чіткому функціонуванню організації, оскільки прихильність зрозумілому набору цінностей, що розділяються, зменшує число конфліктів і непорозумінь. В той же час, на наш погляд, залежність сили організаційної культури і ефективність організації, далеко не однозначна, оскільки успішна діяльність може бути причиною формування сильної культури, а не навпаки. В той же час, сильна культура, що чинить помітний тиск на організаційну поведінку, є чутким механізмом, а тому впливати на таку культуру потрібно більш обережно. Наслідками невмілого менеджменту сильної організаційної культури можуть стати серйозні процеси дезорганізації. Навпаки, правильний процес трансформації такої (сильною) культури може прискорити досягнення необхідних цілей компанії [1, с.49].

Ці три аспекти культурного впливу безпосередньо впливають на результати діяльності організації. Позитивний ефект від організаційної культури виникає, коли вона направляє організаційну поведінку по правильному напрямку, поширена серед всіх членів групи і суттєво впливає на вибір «культурних стежинок».

Сучасному керівникові необхідне розуміння закономірностей поведінки організацій і поведінки людей в рамках організації. Робота людини в організації є процесом постійної взаємодії з його організаційним оточенням. Якнайповніше організаційна культура реалізується в області задоволеності роботою, оскільки в реальності організаційна культура представлена системою, за допомогою якої співробітники вписуються в культуру і субкультуру організації і підрозділу, в якому вони працюють. Розбалансованість між тим типом культури, який встановлений в організації і тим, який новий співробітник приносить з собою, приводить до багатьох негативних наслідків, в тому числі: занижене

задоволення роботою; підвищена напруга на роботі; загальна напруга; загальне зниження ефективності функціонування організації [5, с. 971].

Різноманітність робочої сили означає, що організації стають більш гетерогенними (різноманітними) за віком, національністю, статтю. Це ускладнює спілкування і виконання поставлених завдань. Менеджери потребують зміни філософії своєї поведінки залежно від відмінностей працівників.

Розмивання кордонів в світовій економіці впливає на управлінські навички за двома напрямками: 1) зростає вірогідність роботи в іншій країні; 2) зростає вірогідність роботи з іноземними працівниками в своїй країні. Розуміння національних культур, національних відмінностей дозволяє менеджерам удосконалювати навички управління.

Управління в сучасному середовищі, що швидко змінюється, передбачає можливість участі в ухваленні рішень організації працівниками. Організаційна культура дозволяє менеджерам сформувати навички групового ухвалення рішень. Навички працівників здійснюють значний вплив на ефективність управління. Організаційна культура дозволяє поліпшити навички відповідальності, зворотного зв'язку, делегування повноважень, створення продуктивних робочих команд.

У той же час, сьогодні вважається, що, хоча кожне підприємство може мати свою власну унікальну культуру, у великих організаціях, які здійснюють ЗЕД, співіснують різні і інколи конфліктуючі типи як культури так і субкультури, які породжуються різними соціо професійними характеристиками кадрового складу команди управління.

Організаційна культура підприємств, які займаються ЗЕД, потребує постійного контролю і вдосконалення, що доцільно здійснювати на системній основі – відповідно до її окремих елементів, з врахуванням їх взаємного впливу, а також орієнтуючись на зовнішнє середовище. На нашу думку, основою формування і оптимізації організаційної культури повинні стати складові її глибинного рівня: місія, принципи діяльності, цінності, історія, легенди, традиції, умови праці, стратегія розвитку. Аби забезпечити максимальну



ефективність організаційної культури, елементи її другого рівня (артефакти) необхідно «підбудувати» під базові.

Отже, організаційна культура є важливим чинником успішного функціонування підприємств, які здійснюють ЗЕД. Разом з тим, багато керівників не усвідомлюють це повною мірою. На підприємствах, де розвитку організаційної культури відведено другорядне значення, організаційна культура заснована на наступних принципах:

- інтегруючим початком в організації виступає вирішення поточних організаційних завдань, виконання робочої програми;
- поведінка працівників визначається формальними процедурами;
- прийом нових працівників здійснюється переважно на заміну звільненим;
- широко використовується покарання як засіб впливу на працівників.

Щодо характерних ознак і рівня організаційної культури на таких підприємствах можна зробити наступні висновки: рівень організаційної культури в організації середній; в уявленнях співробітників про існуючу організаційну культуру виявляються чіткі ознаки формалізму, який негативно впливає на кінцеві результати роботи організації; організаційна культура, на думку персоналу, обмежується плановими діями і результатами; у організації не заохочуються ініціатива, працівники не беруть участь в ухваленні рішень, система заробітної плати викликає нарікання; у менеджменті нерозвинена комунікаційна взаємодія.

Слід зазначити, що на підприємствах, де організаційну культуру не можна визначити як ефективну, дійсна культура в даній організації направлена на роль, тобто об'єднання працівників визначається комунікацією і стереотипами поведінки (мають значення посади). Ухвалення рішень ґрунтується на процедурах і офіційних положеннях, підпорядкуванні інструкціям. Простежується слабе реагування на зміну ситуації (сповільнений формальний процес ухвалення рішень). Обов'язки чітко розподілені, ніхто не виходить за встановлені межі. Для такої організації характерна бюрократія (функціональна організація) і поведінка працівників є дуже передбаченою.

При обговоренні шляхів оптимізації щодо встановлення бажаної організаційної культури, тобто такої культури, яка б поєднувала інтереси керівників, управлінського персоналу та виконавців, вважаємо, що організаційна культура повинна орієнтуватись на особистість та сприяти розкриттю найкращих рис її характеру та можливостей у праці, задовольняючи різнопланові потреби людини. В той же час завдання керівництва організації повинні обмежуватись і не виходити за межі цілей і мети створення організації. Необхідною умовою високої організаційної культури вбачається введення принципу ухвалення рішень за допомогою досягнення консенсусу, який спирався б на підтримку співробітниками один одного. Також важливу роль відіграє орієнтація на духовні цінності.

Вітчизняна практика формування організаційної структури свідчить, що цілеспрямована робота щодо свідомого розвитку організаційної культури на українських підприємствах ведеться недостатньо, адже не спостерігається цілісності організаційної культури в організаціях. Скоріше можна говорити про наявність окремих субкультур на рівнях керівництва, управлінського персоналу та виконавців, що породжує відчуття втрати цілісності колективу і дискомфорту в організації.

Тому, спираючись на результати проведеного аналізу, можна сформулювати загальні рекомендації, направлені на вдосконалення організаційної культури вітчизняних підприємств: 1) вибір підходу до вдосконалення організаційної культури з урахуванням потреб, ресурсів і потенціалу підприємства; 2) формування структури процесу вдосконалення організаційної культури; 3) розробка документації, яка б на підґрунті формальних підходів увібрала творчі здобутки колективу організації; 4) впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури здійснювати на довготерміновій плановій основі з постійним коригуванням відхилень в залежності від змін, що будуть відбуватися в життєдіяльності колективу і організації.

Ще раз слід підкреслити, що керівникам підприємств, які орієнтовані на міжнародну діяльність, необхідно приділяти постійну увагу розвитку

організаційної культури. При її вдосконаленні рекомендується дотримуватися етапів, відображених на рисунку 1.

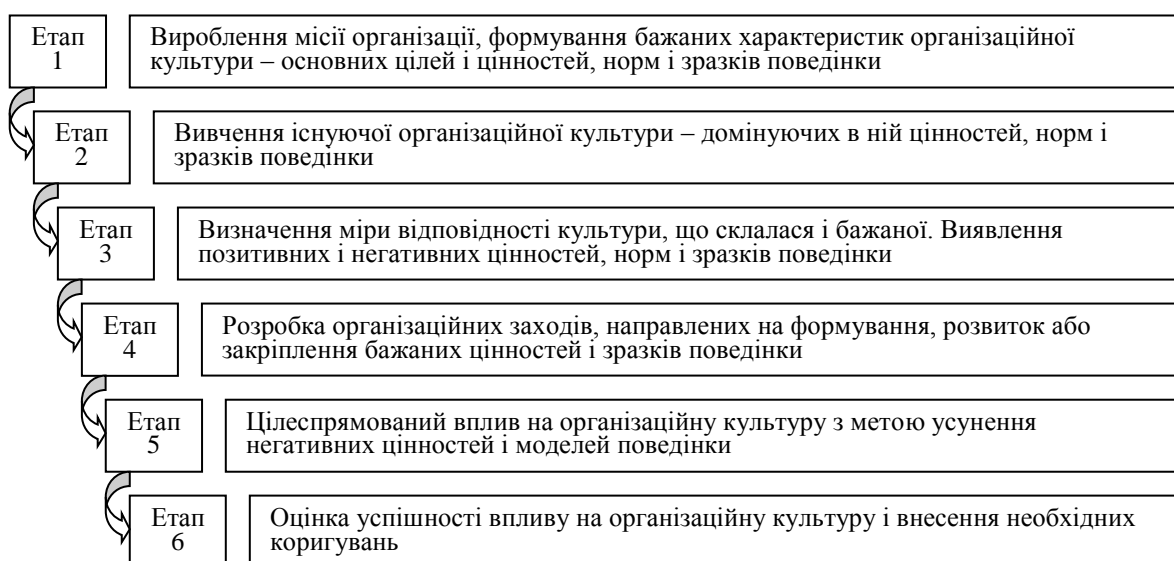


Рисунок 1. - Етапи формування організаційної культури підприємства, орієнтованого на міжнародну діяльність

Згідно вище вказаних пропозицій весь комплекс робіт по вдосконаленню організаційної культури, нами поділено на п'ять блоків: передпроектна підготовка, розробка документів і пропозицій, навчання, моніторинг, коригування. Зміст цих блоків розглядається в таблиці 1.

Таблиця 1 – Напрямки з вдосконалення організаційної культури

Найменування блоку	Зміст робіт	Результати
Передпроектна підготовка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення мети і очікуваних результатів впровадження програми вдосконалення організаційної культури.</li> <li>2. Розробка плану робіт по впровадженню програми.</li> <li>3. Призначення відповідальної особи за впровадженням організаційної культури.</li> <li>4. Визначення кола фахівців робочої групи.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначені цілі та розроблений детальний план впровадження програми;</li> <li>– ухвалено план робіт по впровадженню програми.</li> <li>– визначений керівник процесу;</li> <li>– сформована робоча група.</li> </ul>
Розробка документів і пропозицій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибудовування логіки всієї процедури організаційної культури.</li> <li>2. Опис моделі організаційної культури з визначенням усіх елементів.</li> <li>3. Розробка моделі корпоративних стандартів.</li> <li>4. Розробка Корпоративного кодексу організації.</li> <li>5. Розробка заходів щодо поліпшення комунікативних взаємодій.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– модель організаційної культури;</li> <li>– затвердження корпоративного стандарту;</li> <li>– затвердження Кодексу корпоративної культури;</li> <li>– корпоративний довідник співробітника;</li> <li>– програма заходів щодо поліпшення комунікацій</li> </ul>

## Продовження таблиці 1

Найменування блоку	Зміст робіт	Результати
Навчання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роз'яснення керівництву актуальності впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури.</li> <li>2. Здійснення навчальних тренінгів для лінійних керівників з метою мотивування їх на сприйняття корпоративних цінностей</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведені навчальні тренінги;</li> <li>– керівники розуміють і підтримують заходи щодо вдосконалення організаційної культури.</li> </ul>
Моніторинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запуск програми заходів щодо вдосконалення організаційної культури.</li> <li>2. Підведення проміжних підсумків і відстеження контрольних точок, з яких поступає інформація про хід і проблеми процесу.</li> <li>3. Аналіз всіх елементів організаційної культури на основі зворотного зв'язку з персоналом.</li> <li>4. Колективне обговорення учасниками процесу проміжних підсумків щодо впровадження організаційної культури.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кожен новий співробітник інтегрується в колектив і адаптується до організаційної культури організації;</li> <li>– отриманий зворотній зв'язок від проведених заходів щодо впровадження організаційної культури;</li> <li>– підведені проміжні підсумки;</li> <li>– вироблені рішення проблемних питань</li> </ul>
Коригування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення обстеження щодо лояльності співробітників.</li> <li>2. Введення в програму необхідних змін.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначено ступінь лояльності співробітників по відношенню до організації;</li> <li>– індивідуалізація окремих елементів організаційної культури.</li> </ul>

**Висновки і пропозиції.** Узагальнюючи результати, необхідно відзначити, що дослідження питань організаційної культури підприємств пройшло тривалий шлях. Проте, не зважаючи на певний догматизм деяких досліджень, застиглим монолітом ця теорія не є, вона змінюється разом зі зміною соціально-економічних, політичних, культурних та інших стосунків у суспільстві.

Організаційна культура є важливим чинником успішного функціонування підприємств, які здійснюють ЗЕД, хоча багато керівників не усвідомлюють це повною мірою. Згуртована, прагнуча до єдиної мети команда набагато ефективніше і швидше впорається з поставленими завданнями, чим роз'єднаний колектив працівників, що не відчуває єднання з колегами, не має можливості отримати від них допомогу і підтримку у важкій ситуації. Організаційна культура містить в собі потужний потенціал позитивного впливу на трудовий колектив, і якщо їм уміло скористатися, можна досягти високих результатів як матеріального, так і морального плану.

Отже, організаційна культура повинна стати дієвим чинником розвитку будь-якого підприємства, а досягти стратегічних цілей підприємства, орієнтованого на ЗЕД, можливо лише через вдосконалення організаційної культури.

### Список використаних джерел

1. Гулимова А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить / А. Гулимова // Управление персоналом. - №9. – 2010. – С.49.
2. Лисовская А. Использование моделей в организационном поведении [Текст] / Лисовская А.Ю. // Молодой ученый. - 2010. - № 1-2. - Т. 1. - С. 224 -227.
3. Муратов А.С. От устойчивости к гармоничности развития экономических систем/ А.С. Муратов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - №5. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.uecs.ru>
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. 3-е изд. / Пер. с англ. под. ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб: Питер, 2007. – 336 с.
5. Adkins B. Firms or subgroup culture: Where does fitting in matter most? / B. Adkins, D. Caldwell // Journal of Organizational Behavior, 2004, 25(8) pp. 969-978.
6. Charles W. Strategic Management. / W. L. Hill Charles, R. Jones Gareth // Houghton Mifflin. 2001.
7. Corporate culture. The view from the top, and bottom. Bosses think their firms are caring. Their minions disagree, The Economist, September 24, 2011.
8. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011.
9. Denison Daniel R Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? / Daniel R. Denison, S.Haaland, P. Goelzer// Organizational Dynamics, 2004, pp. 98-109.
10. Ravasi D. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture / D.Ravasi, M.Schultz // Academy of Management Journal, 2006, Vol.49, No.3, pp.433-458.