

- NCB Version 4.0). Т. 1. Управление проектами. Киев : Саммит-Книга, 2017. 178 с.
- Бушуев С. Д., Бушуев Д. А., Бушуева В. Б., Козир Б. Ю. Лідерство в застосуванні гнучких методологій створення інформаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 70. № 2. С. 1–15.
 - Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK). Шестое изд. М. : Олимп-Бизнес, 2019. 792 с.
 - Три ментальні ознаки лідера // open.kmbs.ua. URL: <http://open.kmbs.ua/три-ментальні-ознаки-лідера/>
 - Блог інноваторів: 11 чеснот лідера. Які вони? URL: <https://lvbs.com.ua/news/blog-innovatoriv-11-chesnot-lidera-yaki-vony/>

REFERENCES

- “Bloh innovatoriv: 11 chesnot lidera. Yaki vony?” [Blog of Innovators: 11 Virtues of a Leader. What are They?]. <https://lvbs.com.ua/news/blog-innovatoriv-11-chesnot-lidera-yaki-vony/>
- Bushuiev, S. D. et al. “Liderstvo v zastosuvanni hnuchkykh metodolohii stvorennia informatsiinykh tekhnolohii” [Leadership in Application Agile Project Management Methodology for Development of Information Technology]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, vol. 70, no. 2 (2019): 1-15.

- Bushuyev, S. D., and Bushuyev, D. A. *Osnovy individualnykh kompetentsiy dlya upravleniya Proektami, Programmami i Portfelyami* (National Competence Baseline, NCB Version 4.0) [Individual Competency Framework for Project, Program and Portfolio Management (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)], vol. 1. Upravleniye proektami. Kyiv: Sammit-Kniga, 2017.
- Kohut, I. V., and Luchko, H. I. “Liderstvo v upravlinni proektamy” [Leadership in Managing Projects]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, vol. 23, no. 2 (2018): 51-55.
- Kohut, I. V., and Luchko, H. I. “Styli liderstva proektnoho menedzhera v upravlinni komandoiu proektu” [Project Manager Leadership Styles in Project Team Management]. *Efektivna ekonomika*, no. 10 (2019). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.77
- Oleksiuk, O. Ye. “Liderski rysy ta yakosti yak skladovi struktury osobystosti lidera” [Leadership Features and Qualities as Constituents of a Leader's Personality]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Seriya «Pedagogichni nauky»*, no. 4 (2017): 372-380.
- Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektom (Rukovodstvo PMBOK)* [Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)]. Moscow: Olimp-Biznes, 2019.
- “Try mentalni oznaky lidera” [Three Mental Signs of a Leader]. open.kmbs.ua. <http://open.kmbs.ua/три-ментальні-ознаки-лідера/>

УДК 338.4
JEL: D23; M14

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

©2021 МЕЛЬНИК А. О.

УДК 338.4
JEL: D23; M14

Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури

Стаття присвячена обґрунтуванню методичного підходу до оцінки організаційної культури. У сучасному бізнес-середовищі організаційна культура відіграє важливу роль в успішній роботі організації, виступає основою для зростання та підвищення її ефективності. Метою статті є теоретичне узагальнення методів діагностики, оцінки й аналізу організаційної культури та обґрунтування методичного підходу до її оцінки. Проведено теоретичне узагальнення основних підходів до оцінки організаційної культури, у результаті чого визначено, що всі існуючі підходи передбачають якісну або кількісну оцінку. Враховуючи різноманіття підходів та наведені переваги кількісних методів, обґрунтовано, що доцільним для оцінки організаційної культури є використання формалізованого підходу (кількісні методи). Також систематизовано основні підходи до оцінки організаційної культури, при цьому особливий акцент зроблено на кількісних методах. Проаналізовано цілі, методи та процедури різноманітних підходів, а також описано переваги та недоліки окремих методів оцінки організаційної культури. Таким чином, для всебічного аналізу й оцінки організаційної культури доцільно проводити всеохоплюючу оцінку, що враховує внутрішні та зовнішні фактори організаційної культури. У результаті дослідження узагальнено, що до параметрів оцінки організаційної культури доцільно включити такі групи: комунікації (К); управління (У); мотивація та мораль (М); робота (Р); адаптивність (А); стратегія та місія (С). У результаті дослідження запропоновано методичний підхід до оцінки організаційної культури (КУМРАС), який дозволяє визначити рівень організаційної культури. Перевагами запропонованого підходу є те, що він має прикладний характер, високий ступінь формалізації, достатньо простий у використанні, враховує внутрішні та зовнішні аспекти організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, рівень організаційної культури, методика, формалізований підхід, оцінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-245-250>

Рис.: 1. Бібл.: 11.

Мельник Антон Олегович – аспірант кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: 13tao@ukr.net

UDC 338.4
JEL: D23; M14

Melnyk A. O. A Methodical Approach to the Assessment of Organizational Culture

The article is concerned with substantiating a methodical approach to the assessment of organizational culture. In today's business environment, organizational culture plays an important role in the successful work of the organization, serves as the basis for the growth and increase of its effectiveness. The article is aimed

at the theoretical generalizing the methods of diagnosis, assessment and analysis of organizational culture and substantiating the methodical approach to its assessment. A theoretical generalization of the main approaches to the assessment of organizational culture was carried out and, based upon its results, it was determined that all existing approaches involve either qualitative or quantitative assessment. Taking into account the variety of approaches and the advantages of quantitative methods, it is substantiated that it is advisable to use a formalized approach (quantitative methods) to assess organizational culture. Also the main approaches to the assessment of organizational culture are systematized, with a special emphasis on quantitative methods. The goals, methods and procedures of various approaches are analyzed, as well as the advantages and disadvantages of individual methods of assessment of organizational culture are described. Thus, for a comprehensive analysis and evaluation of organizational culture, it is advisable to conduct a comprehensive assessment, taking into account the internal and external factors of organizational culture. As result of the study, it is generalized that the parameters of the assessment of organizational culture should include the following groups: communications (C); management (M); motivation and morality (M); work (W); adaptability (A); strategy and mission (S). As a result of the research, a methodical approach to the assessment of organizational culture was proposed, which allows determining the level of organizational culture. The advantages of the proposed approach are that it has an applied character, a high degree of formalization, is quite easy to use, takes into account both the internal and the external aspects of organizational culture.

Keywords: organizational culture, level of organizational culture, methodology, formalized approach, assessment.

Fig.: 1. **Bibl.:** 11.

Melnyk Anton O. – Postgraduate Student of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: 13mao@ukr.net

На сьогоднішній день підприємства й організації розглядають організаційну культуру як важливий інструмент управління, який допомагає створити та забезпечити конкурентні переваги. У сучасному бізнес-середовищі організаційна культура відіграє важливу роль в успішній роботі організації, виступає основою для зростання та підвищення її ефективності. Зарубіжний досвід свідчить, що організації, які розглядають організаційну структуру зі стратегічної точки зору, функціонують більш ефективно. Проте вітчизняні організації ще не повною мірою розуміють важливість організаційної культури. Саме тому необхідно приділяти увагу організаційній культурі, яка в більшості вітчизняних організацій на даний момент перебуває на стадії формування. Зі зростанням ролі організаційної культури в управлінні підприємством виникає потреба в її оцінці з метою формування та розвитку організаційної культури.

На сьогоднішній день поняття організаційної культури всебічно представлені в науковій літературі в працях [1–11]. Дослідженню методів оцінки організаційної культури присвячено роботи Баннікової К. Б., Білецької О. О., Кубаревої І. В., Ладанова І. А., Овчаренко А. О., Терещенко К. В., Харчишиної О. В. [1– 4; 6; 8; 10] та інших.

Так, Овчаренко А. О. [7] зазначає, що діагностика організаційної культури – це система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань і подальшого практичного їх використання.

У роботі [1] визначено мету оцінки організаційної культури, що полягає в систематичній інтерпретації існуючих «культурних симптомів» за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізацію існуючої організаційної культури та можливість відстеження її основних складових.

Найбільш популярними в практиці сучасних організацій є методи оцінки організаційної культури Шейна Е., Камерона К. і Куїнна Р., Денісона Д., Діла Т. і Кенеді А., Захарчиної Г., Ладанова І., Соломанідіної Т.

Зазначені методики являють собою різноманітні підходи та методи щодо оцінки організаційної культури, які переважно передбачають визначення типу організаційної культури чи її параметрів, проте методи визначення рівня організаційної культури є недостатньо дослідженими. Тому сьогодні існує об'єктивна необхідність щодо обґрунтування методичного підходу до оцінки рівня організаційної культури з метою її подальшого розвитку.

Метою статті є теоретичне узагальнення методів діагностики, оцінки й аналізу організаційної культури та обґрунтування методичного підходу до її оцінки.

Для реалізації зазначеної мети було поставлено такі завдання:

- ✦ проведення теоретичного узагальнення та систематизації основних підходів до оцінки організаційної культури;
- ✦ обґрунтування методичного підходу до оцінки організаційної культури.

Теоретичний аналіз наукових праць [1; 2; 6; 8; 10] дозволив визначити різноманіття підходів та методів оцінки організаційної культури, в основу яких покладено різні способи діагностики, параметри і складові організаційної культури та методи представлення результатів.

У науковій літературі виділяють такі точки зору щодо виділення підходів до оцінки організаційної культури:

- 1) етнографічний, експериментальний, клінічний (холістичний), метафоричний (мовний) і кількісний підходи (Білецька О. О. [2]);
- 2) ідеографічний (якісний) і формалізований (кількісний) (Баннікова К. Б., Терещенко К. В. [1; 8]);

- 3) холістичні, метафоричні (мовні) та кількісні методи (Кубарева І. В., Овчаренко М. І., Червякова С. В., Харчишина О. В., Камерон К. і Куїнн Р., Соломанідіна Т. О. [3; 6; 9; 10]).

Зазначені класифікації підходів до оцінки організаційної культури так чи інакше передбачають якісний або кількісний вимір організаційної культури. Якісні та кількісні методи оцінки організаційної культури мають переваги та недоліки. Серед основних недоліків якісних методів оцінки автори [6] визначають такі: по-перше, атрибути, визначені на одному етапі дослідження, можуть виявитися непотрібними на іншому; по-друге, не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на ефективність роботи підприємства. А основними перевагами кількісних методів є широта сфери дослідження, можливість порівняння результатів оцінки організаційної культури різних організацій [6; 8].

Харчишина О. В. [9] зазначає, що, враховуючи всі переваги та недоліки різних методів оцінки організаційної культури, вчені надають перевагу кількісним методам оцінки, які дають можливість дослідити достатньо велику кількість організацій і дати формалізований опис притаманних їм організаційних культур.

Аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних вчених дозволив автору виявити різноманіття методів оцінки організаційної культури та в роботі [5] систематизувати їх за двома підходами – неформалізованим (якісні методи) та формалізованим (кількісні методи).

Враховуючи різноманіття підходів та зазначені вище переваги кількісних методів, вважаємо доцільним для оцінки організаційної культури використовувати формалізований підхід (кількісні методи).

Автором у роботі [5] узагальнено такі кількісні методи оцінки організаційної культури:

- ✦ методика дослідження організаційної культури на основі крос-культурного аналізу Хофстеде Г.;
- ✦ методика дослідження типів організаційної культури Хенді Ч.;
- ✦ кваліметрична методика дослідження організаційної культури Хаєта Г.;
- ✦ модель DOCS (Denison Organizational Culture Survey) Денісона Д.;
- ✦ методика діагностики корпоративної культури Діла Т. і Кеннеді А.;
- ✦ методика Ван де Поста В. і де Конінг Т.;
- ✦ методика OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) Камерона К. і Куїнн Р.;
- ✦ модель виміру відмінностей ділових культур Тромпенаарса Ф.;
- ✦ методика OSC (*Organizational Culture Survey*) Гласера С. і Заману С.;
- ✦ вимір організаційної культури через культурні орієнтації Клакхона Ф. і Стротбека Ф.;

- ✦ методика культурних орієнтацій Адлер Н.;
- ✦ методика ОСР (*Organizational Culture Profile*) О'Рейлі Ч., Чатман Дж. і Колдвелла Д.;
- ✦ методика ОСІ (*Organizational culture inventory*) Кука Р. і Лафферті Дж.;
- ✦ методика «Культурне поле» Соломанідіно Т. О.;
- ✦ методика оцінки організаційної культури на основі її функцій Захарчина Г.;
- ✦ методика індикативної оцінки корпоративної культури Воронкової А. Е.;
- ✦ методика оцінки рівня організаційної культури Ладанова І. А.

Терещенко К. В. у [8] запропонувала типологію методів діагностики й оцінки організаційної культури, що спрямовані на визначення:

- ✦ типу організаційної культури (методики Камерона К. і Куїнн Р., Хенді Ч., Кука Р. і Лафферті Дж.);
- ✦ параметрів організаційної культури (методики Г. Хофстеде, Ван де Поста В. і де Конінг Т., Денісона Д., Гласера С. і Заману С., О'Рейлі Ч., Чатман Дж. і Колдвелла Д.);
- ✦ рівня організаційної культури (методика Ладанова І.).

У методиках О'Рейлі Ч., Чатман Дж. і Колдвелла Д., Кука Р. та Лафферті Дж., Гласера С. і Заману С., Соломанідіно Т. О., Ладанова І. А. аналізуються лише внутрішні фактори організаційної культури підприємства. Проте методики дослідження організаційної культури Денісона Д., Хофстеде Г., Камерона К. і Куїнн Р., Ван де Поста В. і Конінг Т. дозволяють проаналізувати організаційну культуру з урахуванням особливостей її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведений аналіз кількісних методів оцінки організаційної культури дозволив дійти висновку, що переважна більшість підходів не дає можливості оцінити саме рівень організаційної культури, за яким можна порівнювати різні організації та проводити більш формалізований аналіз. Тому автор пропонує використовувати для оцінки організаційної культури методик оцінки рівня організаційної культури Ладанова І. А., яка дозволяє визначити загальний індекс організаційної культури, що вказує на такі рівні організаційної культури: дуже високий, високий, середній, має тенденцію до деградації [4].

Харчишина О. В. у роботі [9] зазначає, що в методиці Ладанова І. А. вплив організаційної культури на функціонування підприємства оцінюється за допомогою таких показників, як: направленість культури (її відповідність цілям організації); ширина розповсюдження ідей організаційної культури серед працівників організації; сила організаційної культури, тобто ступінь прийняття членами організації цінностей і принципів організаційної культури. Таким чином, зазначений підхід передбачає оцінку рівня

організаційної культури на основі аналізу й оцінки її внутрішніх складових.

Але, як зазначає Химич І. Г. [11] з посиланням на Монастирського Г. Л., організаційна культура виконує дві основні групи функцій:

- ✦ ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства (охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, заміщення, розвитку, мотиваційна, орієнтуюча функції, функції управління якістю, формування іміджу підприємства);
- ✦ ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища (орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин, пристосування економічної організації до потреб суспільства).

Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. [3] також виділяють внутрішні та зовнішні прояви серед складових організаційної культури.

Таким чином, для всебічного аналізу й оцінки організаційної культури доцільно проводити всебічну оцінку, що враховує внутрішні та зовнішні фактори організаційної культури. Найпопулярнішою з прикладної точки зору є методика DOCS Денісона Д.

Підхід Денісона Д. до оцінки організаційної культури передбачає [1] розподіл організаційних параметрів за внутрішнім і зовнішнім фокусами. Ця модель оцінки організаційної культури включає чотири основні характеристики культури, такі як: пристосованість (адаптивність), місія, послідовність (узгодженість), залученість. Залученість і узгодженість характеризують внутрішні процеси в організації, а здатність до адаптації та місія – зовнішні процеси.

Аналізуючи підхід, запропонований Ладановим І. А., слід відмітити, що визначення описаних вище показників є цілком можливим і може дати достатньо корисної інформації для прийняття управлінських рішень, але, враховуючи складну природу організаційної культури, цих показників недостатньо, тому варто додати показники оцінки зовнішнього середовища, які можуть бути запозичені з моделі Денісона Д.

Усе вищезазначене дає змогу розробити методичний підхід до оцінки організаційної культури (рис. 1), в основу якого покладено методи Ладанова І. А. та Денісона Д. Так, до параметрів оцінки організаційної культури доцільно включити такі групи: комунікації (К) – якість внутрішніх соціальних комунікацій; управління (У) – стан управлінської культури; мотивація і мораль (М) – домінуюча мотивація і мораль; робота (Р) – ставлення працівника до роботи та робочого місця; адаптивність (А) – стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання; стратегія та місія (С) – бачення, стратегічний напрям і намір, цілі та завдання.

Отже, запропонований метод оцінки організаційної культури можна назвати **КУМРАС** – як аббревіатура перших літер груп параметрів оцінки організаційної культури.

Запропонований методичний підхід можна представити як сукупність трьох етапів.

На *першому етапі* проводиться узагальнення параметрів оцінки організаційної культури за вищезазначеними групами за пропонованою методикою КУМРАС.

За кожною групою параметрів формулюються твердження щодо оцінки організаційної культури, при цьому за основу автор пропонує взяти відповідні параметри з методики Ладанова І. А. (для груп «робота», «управління», «комунікація», «мотивація» і «мораль») і Денісона Д. (для груп «адаптивність» і «стратегія та місія»).

На *другому етапі* проводиться дослідження організаційної культури, що складається з таких стадій: розробка анкети, заповнення анкет працівниками, збір та обробка одержаних даних. При заповненні анкети працівники оцінюють 37 тверджень за десятибальною шкалою (від 10 балів – якщо респондент повністю згоден з твердженням, до 0 балів – якщо респондент повністю не згоден з твердженням). Процедура обробки анкет полягає в аналізі заповнених анкет і в перевірці рівня надійності отриманих результатів.

Третій етап передбачає аналіз і оцінку отриманих результатів, де розраховується показник рівня організаційної культури, а також середні величини за кожною групою параметрів. Отримані результати далі інтерпретуються, визначається рівень організаційної культури (дуже високий; високий; середній; такий, що має тенденцію до деградації), а також стан колективу (чудовий; мажорний; помітна зневіра; запеклий).

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки організаційної культури КУМРАС дозволяє визначити рівень організаційної культури. Перевагами наведеного підходу є те, що він має прикладний характер, високий ступінь формалізації, достатньо простий у використанні, враховує внутрішні та зовнішні аспекти організаційної культури.

Дослідження теоретичної та методологічної баз дозволило дійти висновку, що оцінка організаційної культури на емпіричному рівні не має єдиних універсальних методичних моделей. Тому менеджмент організації повинен обирати методику оцінки організаційної культури виходячи з цілей і завдань такої оцінки, а також стратегії розвитку.

У результаті проведеного дослідження було систематизовано методи та підходи до оцінки організаційної культури. Сучасні методи оцінки організаційної культури мають суттєві відмінності, які полягають як у меті дослідження, так і в методах, які використовуються для досягнення поставлених цілей. Аналіз різних підходів дозволив обґрунтувати

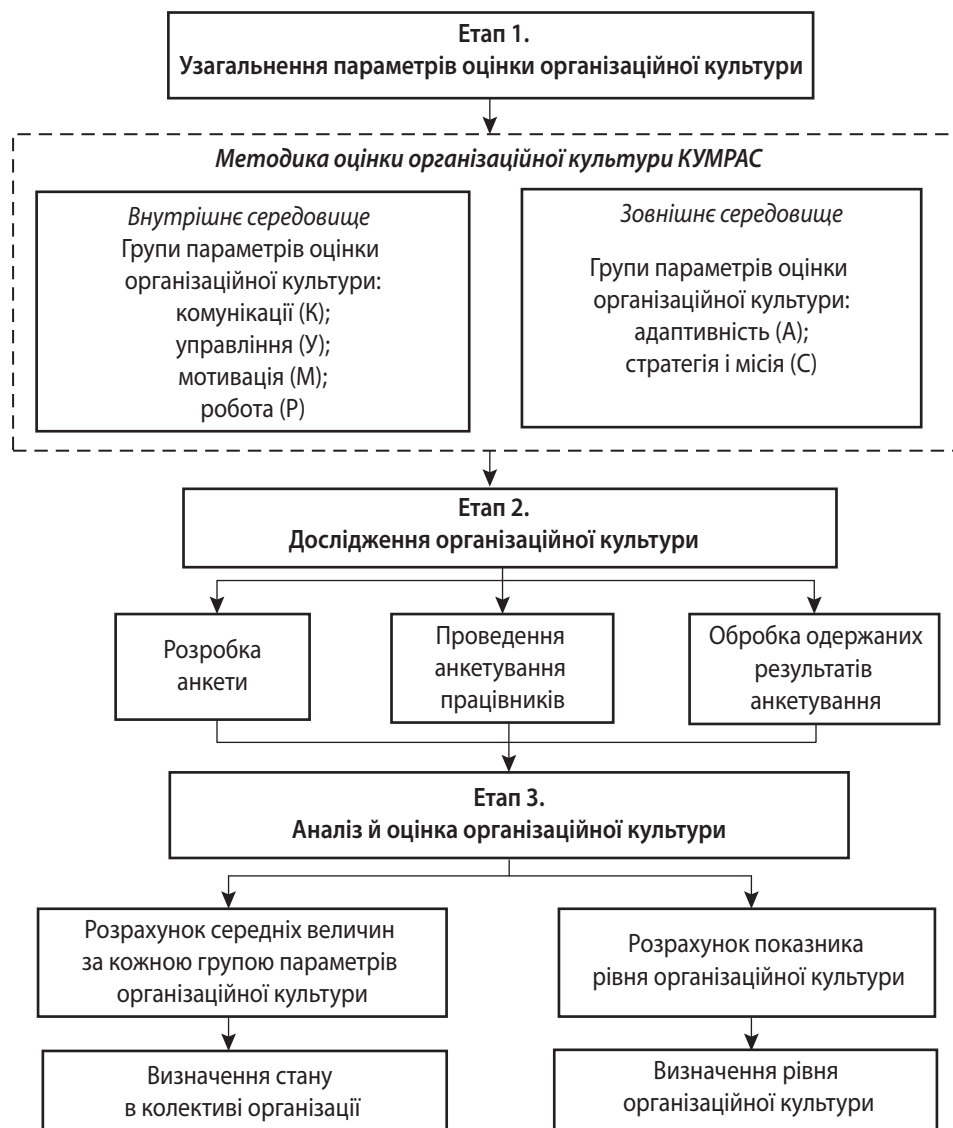


Рис. 1. Методичний підхід до оцінки організаційної культури

Джерело: авторська розробка.

доцільність використання формалізованого підходу та кількісних методів оцінки організаційної культури.

Організаційна культура сприяє більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, служить дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Дослідження основних функцій і складових організаційної культури дозволили розробити методичний підхід до оцінки організаційної культури, який являє собою комбінацію методів Ладанова І. А. та Денісона Д., а також забезпечує всебічну оцінку організаційної культури. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Харків, 2018. 267 с.
2. Білецька О. О. Система формування та ефективного забезпечення організаційної культури підприєм-

ства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2016. 230 с.

3. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 4. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2017.4.8347>
4. Ладанов І. А. Организационная культура // Организационное поведение : хрестоматия / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. С.120–168.
5. Мельник А. О. Методичні аспекти оцінки організаційної культури // Матеріали Міжнародного наукового форуму «New Economics – 2019» (м. Київ, 14–15 листопада 2019 р.) : у 2-х томах. Київ, 2019. Т. 2. С. 155–159.
6. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_130_141.pdf

7. Овчаренко О. А. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу // *Наука в інформаційному просторі : міжнародна науково-практична конференція. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. Т. 2. С. 49–51.*
8. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 37. С. 28–31. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf>
9. Харчишина О. В. Діагностика організаційної культури підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2010. № 36. С. 124–129. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8367/1/Наукові%20праці%20НУХТ%202010.pdf>
10. 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>
11. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах // *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21273/2/SSEP_2016_Khymych_I_H-Formuvannya_korporativnoi_105-116.pdf*

Науковий керівник – Лепейко Т. І., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

REFERENCES

- Bannikova, K. V. "Orhanizatsiina kultura yak faktor upravlinnia liudskymu resursamy mizhnarodnykh kompanii" [Organizational Culture as a Factor in Human Resource Management of International Companies]: *dys. ... kand. sotsiol. nauk : 22.00.04*, 2018.
- Biletska, O. O. "Systema formuvannia ta efektyvnoho zabezpechennia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva" [The System of Formation and Effective Support of the Organizational Culture of the Enterprise]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.
- Kharchyshyna, O. V. "Diahnostyka orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv" [Diagnosing of Organizational Culture of Enterprises]. *Naukovi pratsi NUKhT*, no. 36 (2010): 124-129. <http://eprints.zu.edu.ua/8367/1/Наукові%20праці%20НУХТ%202010.pdf>
- Kharchyshyna, O. V. "Porivniannia metodologichnykh pidkhodiv do otsinky orhanizatsiinoi kultury ta perspektyvy yikh vykorystannia na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti" [Comparison of Methodological Approaches to Assessing Organizational Culture and Its Prospects in the Food Industry]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2011). <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>
- Khymych, I. H. "Formuvannia korporativnoi kultury pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh" [Formation of Corporate Culture of the Enterprise in Modern Economic Conditions]. *Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system*. 2016. http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21273/2/SSEP_2016_Khymych_I_H-Formuvannya_korporativnoi_105-116.pdf
- Kubarieva, I. V., Chmykhalo, N. V., and Karpenko, L. A. "Obgruntuvannia metodiv diahnostyky orhanizatsiinoi kultury farmatsevtichnykh orhanizatsii" [The Substantiation of Diagnostic Methods of Organizational Culture of Pharmaceutical Organizations]. *Farmatsevtichnyi chasopys*, no. 4 (2017): 75-81. DOI: <https://doi.org/10.11603/2312-0967.2017.4.8347>
- Ladanov, I. A. "Organizatsionnaya kultura" [Organizational Culture]. In *Organizatsionnoye povedeniye*, 120-168. Samara: Izd. dom «Bakhrakh-M», 2006.
- Melnyk, A. O. "Metodychni aspekty otsinky orhanizatsiinoi kultury" [Methodological Aspects of Organizational Culture Assessment]. *New Economics – 2019*, vol. 2. Kyiv: Izd. dom «Bakhrakh-M», 2019. 155-159.
- Ovcharenko, M. I., and Cherviakova, S. V. "Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporativnoi kultury pidpriemstva" [Methodical Support of Assessment of Enterprise Corporate Culture]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 2 (2013): 130-141. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_130_141.pdf
- Ovcharenko, O. A. "Metodyka ta protses diahnostyky korporativnoi kultury v umovakh internatsionalizatsii biznesu" [Methods and Process of Diagnostics of Corporate Culture in the Conditions of Business Internationalization]. *Nauka v informatsiinomu prostori*, vol. 2. Dnipropetrovsk: PDABA, 2007. 49-51.
- Tereshchenko, K. V. "Metody vyvchennia orhanizatsiinoi kultury" [Methods to Study of Organizational Culture]. *Aktualni problemy psykholohii*, vol. 1, is. 37 (2013): 28-31. <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf>