

Ліщинська В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
e-mail: viktoriia.lishchynska@kneu.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>

Абраменко С.

студентка 4 курсу, факультет економіки та управління
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
e-mail: sofia.abramenko@gmail.com

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ ЗА МЕТОДОМ DOCS

Lishchynska Victoria

PhD, Associate Professor, Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman
<https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>
viktoriia.lishchynska@kneu.ua

Abramenko Sofia

4th year student, Faculty of Economics and Management
Program "Management of Business Organizations"
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman
e-mail: sofia.abramenko@gmail.com

DIAGNOSTICS OF THE COMPANY ORGANIZATIONAL CULTURE ACCORDING TO THE DOCS METHOD

Анотація. Провідні науковці і практики в сфері управління розглядають культуру організації як запоруку її стабільного розвитку та фундамент для досягнення стратегічних цілей. У статті проведено діагностику організаційної культури компанії у сфері роздрібної торгівлі. Метою дослідження є визначення, дослідження та аналіз особливостей формування організаційної культури компанії у сфері роздрібної торгівлі на основі методу DOCS. Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінки та розвитку організаційної культури компанії. Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів діагностики організаційної культури. Для реалізації дослідних завдань використано наукові методи теоретичного та емпіричного дослідження. В результаті проведеного дослідження розкрито зміст організаційної культури та її основних елементів. Проведено діагностику організаційної культури ТОВ «Зара Україна» з використанням моделі DOCS (Denison Organizational Culture Survey) за такими складовими, як місія організації, адаптивність, залученість, узгодженість. Побудовано профіль організаційної культури ТОВ «Зара Україна» за показниками орієнтованість на клієнта, створення змін, організаційного навчання, координації та інтеграція, узгодження, основних цінностей, розширення можливостей, орієнтації на команду, розвитку здібностей, бачення, стратегічних намірів і рішень, цілями та завданнями. Визначено, що компанія має сильну організаційну культуру, яка є одним з ключових чинників отримання конкурентних переваг на ринку та підвищення ефективності бізнесу.

Ключові слова: управління, організаційна культура, профіль організаційної культури, модель організаційної культури, модель організаційної культури DOCS.

Abstract. Leading scientists and practitioners in the field of management consider the organization's culture as a guarantee of its stable development and a foundation for achieving strategic goals. Prominent foreign and domestic scientists, including E. Shane, G. Hofstede, K. Cameron, R. Quinn, T. Peters, R. Waterman, were engaged in researching the problems of formation, evaluation and development of organizational culture, as well as identifying its influence on the results of companies' activities, R. Cook, J. Lafferty, and D. Denison. The article diagnoses the company's organizational culture in the field of retail trade. The purpose of the study is to determine, research and analyze the peculiarities of the formation of the company's organizational culture in the field of retail trade based on the DOCS method. The object of the study is the processes of formation, assessment and development of the company's organizational culture. The subject of the study is a set of theoretical foundations, methodological approaches and applied aspects of organizational culture diagnostics. Scientific methods of theoretical and empirical research were used to implement research tasks. As a result of the conducted research, the content of organizational culture and its main elements were revealed. Diagnostics of the organizational culture of "Zara Ukraine" LLC was carried out using the DOCS (Denison Organizational Culture Survey) model according to such components as the organization's mission, adaptability, involvement, and coherence. A profile of the organizational culture of LLC "Zara Ukraine" was built according to the indicators of customer orientation, creation of changes, organizational learning, coordination and integration, agreement, core values, expansion of opportunities, team orientation, development of abilities, vision, strategic intentions and decisions, goals and objectives. It was determined that the company has a strong organizational culture, which is one of the key tools for obtaining competitive advantages in the market and improving business efficiency.

Key words: Management, Organizational Culture, Organizational Culture Profile, Organizational Culture Model, Organizational Culture Survey Model (DOCS).

JEL Classification: M 14

Постановка проблеми. Організаційна культура є важливим інструментом, який дозволяє менеджменту будь-якої компанії створити робоче середовище, що сприятиме досягненню стратегічних та операційних цілей. Тільки у середовищі здорової організаційної культури є всі умови для реалізації визначеної стратегії, розвитку компанії та її співробітників. Сформована організаційна культура значно впливає на успіх компанії на ринку, на її ефективність і конкурентоспроможність. Організаційна культура є одним з маркерів успішності діяльності компанії, тому що через неї формується уявлення про організаційні цінності, ставлення до співробітників, якість управління, рівень розвитку. Культура організації є проявом її ідентичності, виділяє її серед інших організацій, формує її бренд. Через організаційну культуру споживачі, персонал, конкуренти, партнери та інші суб'єкти бізнес-середовища і суспільства ідентифікують компанію та її продукт.

Аналіз досліджень і публікацій. Поняття організаційної культури, її типи, моделі, методики оцінки, національні особливості досліджувалося провідними іноземними та українськими науковцями. Зокрема, Е. Шейн, досліджуючи рівні організаційної культури, виокремив ключові елементи культури — артефакти, норми, цінності, архетипи культури, які проявляються в організаціях через набір правил, документів, способи поведінки, способи мислення та внутрішні настанови кожного працівника [1]. Г. Хофштеде, досліджуючи сутність організаційної культури як психологічного активу компанії та її особливості, сформував національні культурні особливості за критеріями індивідуалізму, дистанції влади, уникнення невизначеності та гендерним домінуванням [2].

Ч. Хенді, аналізуючи типологію організаційних культур за характером комунікацій, способом мислення та прийняття рішень, методами навчання, підбору кадрів, мотивації і винагороди, характером ставлення до особистості та способами проведення змін, виокремив культуру влади, рольову культуру, культуру завдання та культуру особистості в компаніях [3]. У. Оучі досліджуючи поняття організаційної культури в корпораціях, сформував поняття корпоративної культури як спільної філософії, корпоративного духу в великих компаніях [4]. К. Камерон, Р. Куїнн, досліджуючи методику проведення змін в організаційних культурах американських корпорацій, виокремили чотири типи організаційних культур: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну, які відрізняються за набором базових цінностей [5].

К. Камерон, Р. Куїнн розробили методикуOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), яка дозволяє ідентифікувати існуючу організаційну культуру та сформувати її профіль за різними критеріями [5]. Р. Кук, Дж. Лафферті розробили методикуOCI (Organizational culture inventory), яка дозволяє проводити оцінку організаційної культури за 12-ма стилями — людинолюбним; дружнім; схвальним; ввічливим; залежним; таким, що ухиляється; протилежним; силовим; конкуруючим; вимогливим; успішним; самоактуалізаційним [3, 6].

Методика дослідження. Методичну основу дослідження становлять наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань організаційної культури. Для діагностики стану розвитку організаційної культури в досліджуваній компанії використовувалися методи опитування та анкетування за моделлю DOCS (Denison Organizational Culture Survey) [7]. Згідно з моделлю DOCS було визначено такі риси для аналізу організаційної культури: адаптивність, узгодженість, залученість, місія. Ці риси являють собою напрями розвитку організаційної культури та відповідних процесів. Кожна категорія представлена набором параметрів, на основі яких сформована анкета для опитування персоналу. Анкета діагностики організаційної культури складалася з 48 питань, які були поділені на 4 блоки по 12 запитань. Для оцінки відповідей використовувалася шкала Лайкерта від 1 до 5 балів, де 1 — найнижча оцінка, 5 — найвища оцінка. Опитування проводилося в 2022 р., в ньому взяли участь 163 респондента.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Організаційна культура як фактор ефективності бізнесу та невід’ємна частини системи управління персоналом організації до недавнього часу залишалась без належної уваги українського менеджменту в сфері роздрібної торгівлі. Незважаючи на високий рівень та різноманітність зарубіжних і вітчизняних досліджень моделей діагностики організаційної культури, динамічність соціально-економічних процесів в Україні і світі, а також наявність національних культурних особливостей зумовлює актуальність продовження даного напрямку досліджень.

Метою статті є визначення, дослідження та аналіз особливостей формування організаційної культури компанії у сфері роздрібної торгівлі на основі методу DOCS.

Виклад основного матеріалу. Організаційна культура являє собою сукупність ціннісних і поведінкових засад функціонування компаній, що є підґрунтям для побудови ефективних процесів, отримання якісних результатів діяльності [8]. Вона є однією з підсистем організації, яка включає набір норм, правил, цінностей, стандартів і процедур, що визначають поведінку та рівень згуртованості

персоналу в процесі спільної діяльності для досягнення стратегічних цілей з метою розвитку цієї компанії [9, с. 522].

Вважається, щоб бути успішними в сучасному динамічному глобальному бізнес-середовищі, компанії мають знайти для себе правильне положення в континуумі гнучкості/стабільності та зовнішнього/внутрішнього фокусу процесів управління, що значною мірою залежить від їх організаційної культури. Спільна організаційна культура спонукає людей визнавати свою ідентичність з організацією, відчувати приналежність та відповідальність перед організацією.

Організаційна культура є не менш важливим чинником, що визначає ефективність діяльності організації, ніж виробничий, інноваційний, кадровий потенціал. Саме культура, яка складається з набору цінностей, норм, правил, стандартів, визначає характер взаємодії персоналу у процесі використання наявного потенціалу розвитку з метою реалізації поставлених перед організацією цілей [9, с. 472]. Існує багато досліджень, які підтверджують вплив організаційної культури на результативність організацій [10, 11]. Найпоширенішою є так звана теза «сильної організаційної культури», яка прямо корелює з рівнем успішності компанії.

В основі проведеного дослідження лежить модель Даніеля Денісона — DOCS (Denison Organizational Culture Survey), яка вимірює дванадцять аспектів організаційної культури та лідерської поведінки, безпосередньо пов'язаних із результативністю організації [12]. Ця модель успішно використовується в управлінському консультуванні, допомагає створити міцну культурну обізнаність, прояснити ключові операційні пріоритети, сприяє продуманим управлінським діям і покращує продуктивність компаній.

Модель DOCS спрямована на виявлення впливу організаційної культури на результативність організації. Вона оцінює організаційну культуру компанії за двома напрямками: внутрішнє та/або зовнішнє середовище і стабільність як швидкість реакції організації на зміни факторів прямої та непрямої дії означених середовищ (табл. 1). Ядром моделі є «вірування і припущення» організації як глибоко укорінені аспекти її ідентичності.

Таблиця 1

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕНІСОНА

Характеристики організаційної культури	Індикатори для оцінки організаційної культури
Місія	Бачення Стратегічні рішення та наміри Цілі та завдання
Адаптивність	Організаційне навчання Орієнтованість на клієнта Створення змін
Залученість	Розширення можливостей Орієнтація на команду Розвиток здібностей
Узгодженість	Координація та інтеграція Узгодження Основні цінності

Джерело: [7].

Організаційна культура в моделі DOCS аналізуються за такими складовими:

- місія організації, яка включає: стратегічний напрям, намір та цілі і завдання як розуміння і поділ стратегії і завдань співробітниками; бачення як задоволеність співробітників напрямом розвитку організації;

- адаптивність, яка виражається у здатності до змін, увазі до клієнтів та навчанні організації;

- залученість, яка є показником рівня відповідальності співробітників за спільну справу шляхом надання повноважень, орієнтації на роботу в команді та можливості розвитку співробітників;

- узгодженість, яка визначає цінності організації та проводить самоідентифікацію співробітників із компанією, визначає їх здатність до консенсусу та сприйняття співробітниками різних підрозділів загальних цінностей і норм [6, 13].

Згідно з моделлю Денісона організаційна культура впливає на результативність організації [14]. Поєднання узгодженості культури та залученості персоналу є стимулюючим фактором підвищення якості продуктів (послуг), задоволеності працівників. Поєднання залученості персоналу й адаптивності культури впливає на розвиток товарної та інноваційної політик компанії. Узгодженість організаційної культури і місії компанії позитивно впливає на такі її фінансові показники як прибутковість активів, інвестицій та продажів; а взаємодія місії та адаптивності культури впливає на зростання доходів, продажів та частки ринку.

Як об'єкт дослідження було обрано компанію ZARA Україна. Основною діяльністю ТОВ «Зара Україна» є імпорт та продаж предметів одягу та взуття торгової марки ZARA на території України. ZARA — це одна з найбільших світових компаній у сфері виробництва модного одягу, який входить до групи Inditex, однієї з найбільших світових дистриб'юторських груп. Бізнес-модель компанії включає дизайн, виробництво одягу, дистриб'юторську діяльність і реалізацію продукції через широку мережу власних магазинів.

Загальна чисельність співробітників ТОВ «Зара Україна» станом на 1 січня 2022 р. становила 477 осіб [15]. Частка жінок у структурі персоналу компанії — 73 %. Політика компанії щодо гендерної рівності передбачає реалізацію відповідних проєктів для поширення практик рівних можливостей, створення рівних можливостей для працюючих чоловіків і жінок у процесі працевлаштування та прийняття управлінських рішень. Політика компанії щодо мотивації персоналу передбачає постійне навчання та розвиток співробітників за допомогою відповідних професійних тренінгів.

Результати проведеного дослідження, які подано в табл. 1–3, проказали, що організаційна культура компанії ТОВ «Зара Україна» має більше зовнішній, ніж внутрішній фокус. Незважаючи на те що топ-менеджмент акцентує увагу на важливості прийняття персоналом етичного ставлення, відповідаючи на потреби ринку, організація забезпечує швидке реагування на зміни потреб клієнтів та зовнішнього середовища загалом.

Таблиця 1

ОЦІНКА ОСНОВНИХ РИС ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА»

Риси	Середнє значення	Стандартне відхилення	Дисперсія	Min	Max
Адаптивність	4,19	0,3860	0,149	3	4,8
Узгодженість	3,72	0,4316	0,186	3	4,5
Залученість	3,51	0,3486	0,122	3	4,2
Місія	3,27	0,3670	0,135	2,7	4,0

Джерело: Складено авторами на результатах власних досліджень.

Таблиця 2

ОЦІНКА ПАРАМЕТРІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА»

Риси	Параметри	Середнє значення	Стандартне відхилення
Адаптивність	Організаційне навчання	3,98	0,576
	Орієнтованість на клієнта	4,77	0,352
	Створення змін	3,81	0,386
Узгодженість	Координація та інтеграція	4,06	0,380
	Узгодження	3,31	0,448
	Основні цінності	3,77	0,449
Залученість	Розширення можливостей	4,11	0,420
	Орієнтація на команду	3,27	0,599
	Розвиток здібностей	3,15	0,662
Місія	Бачення	3,49	0,393
	Стратегічні рішення та наміри	3,08	0,484
	Цілі та завдання	3,24	0,429

Джерело: Складено авторами на результатах власних досліджень.

Таблиця 3

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ ТОВ «ЗАРА УКРАЇНА»

Організаційна продуктивність	Компоненти		Середнє значення	Стандартне відхилення	Дисперсія	Min значення	Max значення
	Стимулюючі фактори	Лідерство	3,14	0,681	0,464	1,8	4,5
		Стратегія	3,157	0,630	0,397	1,9	4,5
		Люди	3,11	0,662	0,438	1,6	4,1
		Партнерство	3,04	0,730	0,532	1,2	4,1
		Продукти та послуги	3,381	0,691	0,478	1,4	5
	Результати	Клієнтів	3,26	0,704	0,496	1,8	4,6
		Людей	3,215	0,626	0,392	1,6	5
		Суспільства	3,19	0,692	0,479	1,6	5
		Ключові результати	3,37	0,686	0,471	1,2	4,6

Джерело: Складено авторами на результатах власних досліджень.

Відкриті комунікаційні потоки надають конкурентну перевагу компанії ТОВ «Зара Україна», оскільки дозволяють забезпечити високий інформаційний потік та використовувати знання, навички та компетенції для задоволення потреб клієнтів та зовнішнього середовища. Цей фактор вважається важливим для таких транснаціональних компаній, як ZARA для своєчасного реагування на мінливі потреби клієнтів у різних географічних регіонах. Сильний зовнішній фокус позитивно впливає на доходи, зростання продажів, частки ринку, що є основними показниками ефективності організації.

Організаційна культура компанії ТОВ «Зара Україна» продемонструвала відданість впровадженню етики та доброчесності у свої бізнес-операції. Організація сприяє професійному ставленню серед своїх співробітників, пропагує різноманітність та цінує відмінності. Компанія акцентує увагу персоналу на важливості дотримання корпоративної культури, щоб залишатися успішною у сучасному глобальному середовищі. Правильний внутрішній фокус організаційної культури дозволяє компанії також використовувати імідж свого бренду для отримання конкурентної переваги на ринку.

Творчій, інноваційній організаційній поведінці сприяє мотивація працівників різними матеріальним та нематеріальним стимулами, хоча повноваження та самостійність персоналу обмежені трудовою дисципліною. Обмеження здатності персоналу працювати автономно підтверджується найнижчим середнім значенням такої риси організаційної культури, як залученість. Однак у відповідь на зростаючу потребу співробітників в автономії та наділенні повноваженнями, керівництво здійснює поступовий перехід від централізованої до децентралізованої організаційної структури управління, тобто прагне досягти рівноваги між гнучкою та стабільною структурою.

Про гнучкість компанії свідчить така риса її організаційної культури, як залученість персоналу. Під час опитування персонал різних рівнів управління зазвичай висловлює своє відчуття, що їх робота безпосередньо пов'язана з цілями організації, а вони можуть певним чином впливати на управлінські рішення. Компанія заохочує обмін новими ідеями та бажання своїх співробітників докладати максимум зусиль для досягнення визначених цілей.

На основі отриманих під час опитування оцінок параметрів організаційної культури було побудовано профіль організаційної культури ТОВ «Зара Україна» у графічному вигляді для наочного представлення її фактичного стану (рис. 1).

Організаційна культура ТОВ «Зара Україна» передбачає, що менеджмент компанії розуміє цінність людського капіталу, тому приділяє значну увагу стимулюванню і мотивації персоналу. Рівновага між орієнтацією на результативність бізнесу та орієнтацією на потреби персоналу досягається за рахунок таких управлінських дій:

- призначенням складних цілей разом із винагородою, щоб максимізувати виконання завдання;
- наданням співробітникам необхідного інструктажу, наставництва та рекомендацій для досягнення поставлених цілей;
- відсутністю заохочування працівників робити понаднормову роботу загальною нормою на робочому місці;

- мотивацією та навчанням співробітників керувати стресом і часом, що важливо як для покращення виконання завдань, так і для покращення психологічного самопочуття.



Рис. 1. Профіль організаційної культури ТОВ «Зара Україна»

Джерело: Побудовано авторами на результатах власних досліджень.

Результати опитування показали, що компанія прагне досягти балансу між гнучкістю та стабільністю. З одного боку, ТОВ «Зара Україна» в своїй організаційній культурі підкреслює важливість досягнення стратегічних цілей компанії, а з іншого, заохочує співробітників до креативності, іннованційності, гнучкості, які можуть нести певні ризики для стабільності бізнесу. Компанія має сильну організаційну культуру, яка є одним з ключових інструментів для отримання конкурентних переваг на ринку та підвищення ефективності бізнесу.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

1. Організаційна культура, що складається з набору цінностей, норм, правил, стандартів, визначає характер взаємодії членів цієї організації; зумовлює поведінку і розвиток компанії. Організаційна культура є важливим чинником забезпечення досягнення стратегічних цілей організації та результативності її діяльності. Ефективно проведена діагностика організаційної культури є основою дієвих управлінських рішень в процесі формування та реалізації стратегічних цілей розвитку компанії.

2. Організаційна культура в моделі DOCS (Denison Organizational Culture Survey) аналізуються за такими складовими, як місія організації, адаптивність, залученість, узгодженість. Оцінка проводиться за двома напрямками: внутрішнє та/або зовнішнє середовище і стабільність як швидкість реакції організації на зміни факторів прямої та непрямої дії означених середовищ. Модель дозволяє виявити вплив організаційної культури на результативність організації.

3. Результати проведеного опитування свідчать, що ТОВ «Зара Україна» прагне досягти балансу між гнучкістю та стабільністю. Рівновага між орієнтацією на результативність бізнесу та орієнтацією на потреби персоналу досягається за рахунок правильних управлінських дій. Компанія має сильну організацій-

ну культуру, яка є одним з ключових інструментів для отримання конкурентних переваг на ринку та підвищення ефективності бізнесу.

4. Комплекс питань про формування, оцінювання та розвитку організаційної культури та підвищення ефективності використання людського потенціалу організацій є широким полем для наукового пошуку. Серед питань, які потребують подальшого дослідження, варто вказати про проблему формування та апробації методики оцінювання ефективності заходів щодо формування і розвитку організаційної культури.

Література

1. Schein E. Organizational Culture and Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1985.
2. Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2001.
3. Trompenaars F., Coebergh P. 100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools. UK, Oxford Publish. 2014.
4. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley. 1981.
5. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and Performance. Free Press, New York. 1992.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA: JosseyBass, 2006.
6. Кубарева І.В., Чмихало Н.В., Карпенко Л.А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 4. С.75-81.
7. Denison D., Neale W. Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide. Denison Consulting LLC.
8. Кубарева І.В., Незамедінова Т.С. Напрями та інструменти розвитку організаційної культури виробничого підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2021. №48. С.114–128.
9. Бутенко Н. Ю., Хоменко Л. М., Черпак А. Є. Б. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Київ, 2008. 744 с.
10. Ліфінцев Д. Роль організаційної культури у довгостроковому розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. №35. С. 107–114.
11. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.* 2011. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.
12. Denison D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley. 1990.
13. Везомська І. Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Данієля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 71–77.
14. Denison D.R., Mishra A.K. Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, 16, 2, 204-223. 1995.
15. ZARA Ukraine: сайт. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/z-kompaniia-corp1391.html>

References

1. Edgar H. Schein. (1985). Organizational Culture and Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

2. Hofstede G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
3. Trompenaars F., Coebergh P.H. (2014) 100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools. UK, Oxford Publish.
4. Ouchi W. (1981). Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.
5. Kotter J.P. and Heskett J.L. (1992) Corporate Culture and Performance. Free Press, New York.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. (2006) Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA: JosseyBass, 2006.
6. Kubareva I. V., Chmykhalo N. V., Karpenko L. A. Justification of diagnostic methods of organizational culture of pharmaceutical organizations. Pharmaceutical journal. 2017. No. 4. P. 75-81 [in Ukrainian].
7. Daniel R. Denison, William S. Neale. Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide. Denison Consulting, LLC.
8. Kubareva I.V., Nezamedinova T.S. Directions and tools for the development of the organizational culture of a manufacturing enterprise. Strategy of economic development of Ukraine. 2021. No. 48. P. 114–128 [in Ukrainian].
9. Butenko N. Yu., Khomenko L. M., Cherpak A. Ye. B. Organizational behavior. Kyiv, 2008. 744 p [in Ukrainian].
10. Lifintsev D. S. The role of organizational culture in the long-term development of the enterprise. Strategy of economic development of Ukraine. 2014. Issue 35. P. 107–114 [in Ukrainian].
11. Lifintsev D. S. Methodological basis for assessing the impact of corporate culture on the organization's activities. Efficient economy. 2011. No. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635> [in Ukrainian].
12. Denison, D.R. (1990), Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: Wiley.
13. Verezomska I. G. Diagnostics of the organizational culture of the hotel and restaurant business according to Daniel Denison's method. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. 2013. No. 5 (61). P. 71–77 [in Ukrainian].
14. Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995). Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organizational Science, 16, 2, 204-223.
15. ZARA Ukraine: website. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/z-kompaniia-corp1391.html>.