

**КЛАСИФІКАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР НА КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Ярошенко Наталя Валентинівна**  
аспірант

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

*вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна*

*e-mail: Natalya.yaroshenko1@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2326-7202*

Стаття присвячена класифікації типів корпоративних культур на основі робіт зарубіжних дослідників – Р. Харрісона, Т. Діла та А. Кеннеді, В. Шнайдера, К. Камерона та Р. Куїнна, Е. Шейна, які, з огляду на різноманітність і унікальність корпоративних культур, визначили і класифікували культуру по процесам, що відбуваються всередині організації, управлінському аспекту, орієнтації організації, організаційних формах і теорії управління, цінностях, віруваннях та базових припущеннях. У статті автором наведено існуючі класифікації типів корпоративних культур та визначено, що корпоративна культура є інструментом корпоративного управління, необхідним для нівелювання розбіжностей; визначення й закріплення прав учасників корпоративних відносин, правил поведінки й відносин з усіма зацікавленими особами. Визначено вплив корпоративної культури на формування стратегії та структури організації, а також стилю управління. Були проаналізовані визнані класифікації корпоративних культур. На основі класифікації культури, запропонованої К. Камероном і Р. Куїнном, була запропонована власна класифікація Культури Лідерства – класифікація лідерських характеристик, які домінують на різних етапах життєвого циклу організації. В статті були простежені зміни корпоративної культури в процесі розвитку організації від початкового етапу (етапу зародження) до кінця життєвого циклу (вмирання). Запропоновано власну класифікацію корпоративної культури на моделі життєвого циклу організації, розробленої І. Адізесом. Вибір автором моделі І. Адізеаса обумовлений тим, що увага приділяється як зростанню організації, так і її регресії. Ключовими параметрами цієї моделі є ступінь гнучкості й керованості (контролю). Запропоновано характеризувати корпоративну культуру підприємства в контексті класифікації культури організації за допомогою наступних параметрів: ідеї та інновації, структура, комунікації, місія та цілі, людина, конфлікти, зріст.

**Ключові слова:** корпоративна культура, класифікація корпоративної культури, розвиток організації, життєвий цикл.

**КЛАССИФИКАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР НА КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Ярошенко Наталия Валентиновна**  
аспирант

*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*

*e-mail: Natalya.yaroshenko1@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2326-7202*

Статья посвящена классификации типов корпоративных культур на основе работ зарубежных исследователей – Г. Харрисона, Т. Дила и А. Кеннеди, В. Шнайдера, К. Камерона и Р. Куинна, Е. Шейна, которые, учитывая разнообразие и уникальность корпоративных культур, определили и классифицировали культуру по процессам, происходящим внутри организации, управленческому аспекту, ориентации организации, организационным формам и теории управления, ценностям, верованиям и базовым предположениям. Приведены существующие классификации типов корпоративных культур, а так же определено, что корпоративная культура является инструментом корпоративного управления, необходимым для нивелирования различий; определения и закрепления прав участников корпоративных отношений, правил поведения и отношений со всеми заинтересованными лицами. Кроме этого, определено влияние корпоративной культуры на формирование стратегии и структуры организации, а также стиля управления. Проанализированы признанные классификации корпоративных культур. На основе классификации культуры, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, была предложена собственная классификация Культуры Лидерства – классификация лидерских характеристик, которые доминируют на различных этапах жизненного цикла организации. Прослежены изменения корпоративной культуры в процессе развития организации от начального этапа (этапа зарождения) до конца жизненного цикла (умирания). Предложена собственная классификация корпоративной культуры, основанная на модели жизненного цикла организации, разработанной И. Адизесом. Выбор модели И. Адизеаса обусловлен тем, что внимание уделяется не только развитию организации, но и ее

регресії. Ключевими параметрами цієї моделі являється ступінь гнучкості і управляємості (контроля). Предложено характеризувати корпоративну культуру підприємства в контексті класифікації культури організації з допомогою наступних параметрів: ідеї і інновації, структура, комунікації, місія і цілі, людина, конфлікти, ріст.

**Ключевые слова:** корпоративна культура, класифікація корпоративної культури, розвиток організації, життєвий цикл.

## CLASSIFICATION OF CORPORATE CULTURES ON CORPORATE ENTERPRISES

**Natalya Yaroshenko**

**Postgraduate Student**

*V.N. Karazin Kharkiv National University,  
1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine  
e-mail: Natalya.yaroshenko1@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-2326-7202*

The article is devoted to the classification of types of corporate cultures on the basis of the works of foreign researchers – R. Harrison, T. Deal and A. Kennedy, V. Schneider, K. Cameron and R. Quinn, E. Schein, who, in spite of the diversity and uniqueness of corporate cultures, identified and classified culture according to the processes taken place within the organization, the managerial aspect, organization orientation, organizational forms and management theory, values, beliefs and basic assumptions. The author describes the existing classifications of types of corporate cultures in the article, as well as determines that corporate culture as an instrument of corporate governance. The recognized classifications of corporate cultures were analyzed. Based on the classification of corporate cultures proposed by K. Cameron and R. Quinn, the author proposed her own classification of Leadership Cultures – the classification of leadership characteristics that dominate on the various stages of the organization's life cycle. In the article the author has traced changes in corporate culture in the process of the organization development: from its initial stage (the stage of birth) to the end of the life cycle (dying). The author proposed her own classification of corporate culture based the model of the organization life cycle, developed by I. Adizes. The choice of the author of I. Adizes's model lies in the fact that the focus of this model is on both the growth of the organization and its regression. The key parameters of this model are the degree of flexibility and controllability (control). It is proposed to characterize corporate culture of the enterprise in the context of organization culture classification using the following parameters: ideas and innovations, structure, communication, mission and goals, people, conflicts, growth.

**Keywords:** Corporate Culture, Classification of Corporate Culture, Organization Development, Life Cycle.

**Постановка проблеми.** Сучасні дослідники феномену корпоративної культури продемонстрували існування різних видів корпоративних культур. Ними була запропонована класифікація за такими ознаками, як: по внутрішньо організаційних процесах, з управлінського аспекту, по орієнтації організації, за організаційними формами і теорії управління, по зовнішніх факторах, за цінностями і віруваннями, за базовими припущеннями. Кожна організація має власну унікальну корпоративну культуру, яку можна описати за вищевказаними ознаками. У процесі життєдіяльності організація проходить різні етапи життєвого циклу, для яких характерні різні типи культур. На різних етапах життєвого циклу, організація стикається з проблемами, притаманними даному етапу, і проходить кризи. Класифікація культур по етапах життєвого циклу І. Адізеца, допоможе керівником організації виявити причину, що викликала дану кризу, підказати варіанти рішень проблеми і пройти кризовий період – не дати організації загинути.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різноманітних аспектів розвитку корпоративної культури суб'єктів господарювання присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких доречно відмітити Р. Акоффа [1], Е. Бойка [2], Н. Диденка [3] та інших. У зарубіжній літературі представлені роботи дослідників феномена корпоративної культури І. Адізеца [6; 7], П. Драккера [4], Р. Камерона [8], К. Куїнна [8], Д. Максміні [9], Е. Шейна [5], Е. Шнайдера [10], які запропонували різноманітні класифікації корпоративної культури, базуючись на різних підходах до визначення цього феномену. Попри широкі дослідження корпоративної культури, як явища складного та багатоаспектного, недостатньо розкрито її специфіку формування на кожному етапі еволюційного розвитку організації та її життєвого циклу, а також в залежності від лідерських характеристик.

**Мета статті** – це оцінка існуючих класифікацій корпоративних культур і, як результат, пропозиція додаткових класифікацій корпоративних культур за лідерськими характеристиками та по етапах життєвого циклу організації І. Адізеца.

**Результати дослідження.** Корпоративна культура являє собою особливий соціальний сполучний матеріал між організацією й зовнішнім середовищем, між членами організації. У рамках корпоративного управління корпоративна культура – це інструмент, який регулює відносини:

- 1) усередині організації:
  - між управлінською ланкою та трудовим колективом; усередині самого трудового колективу;
  - між власниками організації й органами управління (агентами);
  - між акціонерами;
- 2) із зовнішнім оточенням:
  - конкурентами, постачальниками, споживачами, фінансовими організаціями, державними установами.

Корпоративна культура є частиною управління організацією, необхідною для нівелювання розбіжностей; визначення й закріплення прав учасників, правил поведінки й відносин з усіма зацікавленими особами. Формування структури підприємства, стилю управління, стратегії підприємства – усі ці процеси відбуваються під впливом корпоративної культури. Кожна організація будь-якої форми власності, чисельності, діяльності має свою особливу філософію, правила й норми й володіє своєю унікальною культурою, характерною виключно для цієї організації. Але, незважаючи на це різноманіття й унікальність, корпоративну культуру організації можна класифікувати за такими ознаками:

- за процесами, що відбуваються всередині організації – класифікація Р. Харрісона;
- за управлінським аспектом – класифікація Т. Діла та А. Кеннеді;
- за орієнтацією організації: на сьогоднішнє або майбутнє, на організацію або людей – класифікація В. Шнайдера;
- за організаційними формами й теорією управління – класифікація К. Камерона та Р. Куїнна;
- за зовнішніми чинниками, за цінностями й віруваннями, за базовими припущеннями – класифікація Е. Шейна.

Р. Харрісон класифікував корпоративну культуру, використовуючи метод аналізу емпіричних даних. У 1972 р. він запропонував 4 окремі організаційні ідеології: орієнтація на владу, орієнтація на роль, орієнтація на задачу, орієнтація на людину. Відповідно до цієї теорії, тип корпоративної культури в організації можна класифікувати за такими параметрами:

- як проходять процеси в організації і як приймаються рішення;
- наскільки процеси і рішення централізовані й формалізовані.

Культура ролі має ознаки бюрократизації, прагне до впорядкування й систематизації, вводить в обіг правила, регламенти. Як правило, організації з цим домінуючим типом культури численні, з пірамідальною бюрократичною структурою.

У культурі завдання домінує виконання завдання, командний внесок у досягнення результату, ототожнення себе з організацією та підпорядкування особистих інтересів інтересам організації. Оцінка діяльності організації, її структури проводиться з точки зору вкладу в досягнення результату.

Культура людини, за класифікацією Р. Харрісона, ставить в пріоритет роботу організації на задоволення потреб її членів. Кількість організацій з таким типом культури незначна, оскільки вони ставлять перед собою власні цілі, що відрізняються від цілей членів організації. У своїх пізніх роботах Р. Харрісон класифікував цей тип культури як організаційний клімат, заснований на довірчих відносинах між самою організацією та її членами.

Організація, де домінує культура влади, прагне до домінування й отримання контролю як усередині, так і зовні. Як правило, такі організації невеликі, їхній внутрішній розпорядок заснований на правилі прецеденту, вони здатні швидко реагувати на загрози зовнішнього середовища.

Класифікація Р. Харрісона демонструє, що зміна культури відбувається за рахунок структурних змін. Розуміння того, наскільки існуюча структура організації сприяє реалізації стратегії, говорить про необхідність проведення змін у структурі і, відповідно, про зміну культури в організації.

У 1984 р. Т. Діл і А. Кеннеді запропонували класифікацію культури організації з точки зору управлінського аспекту. На думку цих дослідників, організація стикається із зовнішніми проблемами – це продукція, що випускається, або послуги, дії конкурентів і споживачів, технології, закони й інші чинники із зовнішнього оточення. Саме це зовнішнє оточення повинно визначати дії організації для досягнення успіху.

У цій класифікації акцентується увага на 2-х істотних факторах, що впливають на корпоративну культуру:

- ступінь ризику основних видів діяльності організації;
- швидкість отримання зворотного зв'язку від ринку.

Дослідники вважають, що ризик, пов'язаний з прийняттям стратегічних рішень, і час, протягом якого з'ясовується виправданість ризику, впливають на формування культурного клімату в організації і визначають різні підходи до управління організацією.

В. Шнайдер у своїй роботі «The Reengineering Alternative» 1999 р. [10] пропонує класифікацію культури з орієнтацією на реальність (справжнє) – можливість (майбутнє) та на організацію – людей, і пропонує чотири конкуруючі цінності: взаємодія, контроль, розвиток, змагання. Класифікація культур, запропонована В. Шнайдером, визначається тим, на що ставиться акцент при прийнятті рішень – на людей або організацію, на сучасне або на перспективу (рис. 1).



Рисунок 1– Класифікація корпоративної культури по В. Шнайдеру

*Джерело: побудовано автором за інформацією [10]*

Крім вищевказаних класифікацій, культуру в організації можна класифікувати за зовнішніми проявами (зовнішніми чинниками), такими як архітектура, технології, зразки поведінки, стиль одягу, емоційна атмосфера, робоче місце, символи й церемонії [10].

Також можна виділити другий рівень, до якого відносяться ціннісні орієнтації та вірування, прийняті в організації: моральні погляди, етичні правила, стратегія, філософія й цінності, кодекс і норми поведінки, цілі й цілепокладання, місія та девізи.

Третій рівень містить базові припущення, такі як сенс предметів і явищ, відносини з навколишнім середовищем, розуміння реальності, часу й простору, ставлення до людини і діяльності, вірування й переконання, національний менталітет.

Дана класифікація культур, відповідно до її автора Є. Шейна, починається з поверхневого рівня, на якому явища й речі можна легко виявити й побачити. На іншому рівні вивчаються цінності, переконання й вірування, які поділяються членами організації. Ці цінності відображаються в символах, манері й стилі спілкування й несуть у собі смислове пояснення першого рівня. На третьому рівні знаходяться фундаментальні припущення про основи, що направляють поведінку людей в організації, ставлення до буття, до особистості й роботи, сприйняття простору й часу. Е. Шейн якісно розділив різні елементи, а також встановив відносини між групами й визначив їх як ієрархічні.

Ще одну класифікацію культур (у 2011 р.) запропонували дослідники К. Камерон та Р. Куїнн: інструмент оцінки організаційної культури (ІООК) [8].

ІООК, заснований на матриці конкуруючих цінностей, відображає чотири ключові позиції – гнучкість, стабільність, диференціацію й інтеграцію, які представляють собою протилежні або конкуруючі припущення.

Автори назвали квадранти Клан, Адхократія, Ієрархія і Ринок (рис. 2).

Назви класифікацій точно відповідають організаційним формам у сучасній науці й ключовим

теоріям управління: організаційному успіху, підходам до якості, ролі лідерства, навичок управління.

Відмінною рисою запропонованої класифікації є можливість простежити еволюційний розвиток організації від культури адхократії до кланової культури, від кланової культури до ієрархічної і від ієрархічної культури до культури ринку.

К. Камерон та Р. Куїнн ввели елемент культурної еволюції у формування корпоративної культури. Згідно з цією класифікацією культур простежується зв'язок між культурною еволюцією організації й цінностями, характерними для даного виду культури, які розділяються організацією. На ранніх стадіях життєвого циклу організації домінуючим типом культури буде культура адхократії, де немає формальної структури. Цей тип культури характеризується високими ризиками і харизматичним, яскравим лідером. В організації, що знаходиться на початковому етапі життєвого циклу, цінностями будуть ініціатива, новаторство, ризик – якості, притаманні поняттю підприємництва.



Рисунок 2– Класифікація корпоративної культури по К. Камерону та Р. Куїнну  
Джерело: побудовано автором за інформацією [8]

У процесі життєдіяльності організації спостерігається зрушення від культури адхократії до кланової культури – другого квадранта матриці К. Камерона та Р. Куїнна. Тут на перший план виходить робота в команді, почуття приналежності й ототожнення себе з організацією. В організації збільшується штат, що може викликати кризу управління, пов'язану з необхідністю систематизувати процеси всередині організації, упорядкувати її структуру, ввести правила, регламенти й процедури, а отже, здійснити перехід до ієрархічного типу культури.

Лідери організації з домінуючим типом ієрархічної культури володіють якостями гарних координаторів, адміністраторів й організаторів процесів. Необхідність упорядкувати структуру й регламентувати процеси пов'язана з ростом організації та перетворенням її в зрілу стійку структуру, для якої буде важливим уже не генерація ідей, упровадження інновацій, наявність сильного, харизматичного лідера і натхненника, а орієнтація на ринок, жорстка конкурентна боротьба за досягнення результату.

Культурна еволюція організації – термін введений К. Камероном та Р. Куїнном, це свого роду накопичення якостей, характерних для одного типу культури, які під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів трансформуються в нові якості, властиві іншому типу культури. Відповідно, при переході від одного типу культури до іншого спостерігається зміна характерних ціннісних орієнтацій в культурі організації, а також зміна лідерських рис та характеристик.

На основі класифікації культур К. Камерона та Р. Куїнна, доцільно запропонувати використання авторської класифікації Культури Лідерства – класифікації лідерських характеристик, які домінують на різних етапах життєвого циклу організації, Культура лідерства – це культура Підприємця, Виробника, Адміністратора й Інтегратора (рис. 3). Як і в перерахованих вище культурах, усі чотири типи Культури Лідерства в різній мірі присутні в культурі організації.

Для організації на початковому етапі життєвого циклу (етапі зародження) домінуючою культурою буде культура підприємця – культура ідейного натхненника і творця організації. На цьому етапі організація існує як ідея, ґрунтується на мріях і можливостях, з наявністю високого ступеня

ризик. Завданням культури Підприємця буде створити максимальну прихильність ідеї й віру в результат.

За етапом зародження організації настає етап дитинства, коли ідея перетворюється в реальність – у продукт, у послугу. Вона вимагає періодичного вливання капіталу, віри й підтримки засновника. Структура організації практично відсутня, співробітники працюють на межі своїх можливостей, немає налагодженого процесу делегування й передачі інформації – усе тримається на засновникові організації. Інші характеристики культур лідерства на етапі дитинства присутні в організації в найменшому своєму прояві. Характеристики культури Підприємця:

- високий ступінь прихильності й віри в ідею;
- залученість у роботу.



Рисунок 3 – Класифікація корпоративної культури по лідерським характеристикам

На етапі юнацтва організація має гостру потребу в зростанні продажів і в стабільному грошовому потоці. Усі зусилля спрямовані на створення продуктів або послуг, на роботу з клієнтами. Для цього етапу домінуючою характеристикою культур лідерства буде культура Виробника, для якої характерна здатність організувати й підтримувати виробничий процес. На цьому етапі організація потребує централізації й формалізації процесів. Ступінь присутності культури Підприємця ще досить висока, так як рішення приймаються засновником організації. Характеристики культури Виробника:

- високе навантаження на співробітників організації;
- застосування вольових управлінських навичок;
- створення централізованої системи прийняття рішень;
- залученість в роботу й націленість на результат.

З моменту проходження початкових етапів розвитку організації внутрішні процеси такі, як: необхідність систематизувати та впорядкувати роботу, встановити пріоритети й контроль, призначити відповідальних – вимагатимуть більшої уваги. Це етап зрілості – і домінуючою культурою цього етапу буде культура Адміністратора, який зможе вибудувати структуру організації, упорядкувати процеси, розподілити ролі й вимагати відповідальності за виконання завдань. На цьому етапі у Підприємця все ще зосереджені управлінські функції, але під тиском необхідності делегування повноважень і прийняття управлінських рішень передається Адміністратору.

Основні характеристики культури Адміністратора:

- створення структури організації;
- створення якісного й безперервного обміну інформацією всередині структури;
- делегування повноважень і децентралізація;
- закріплення функцій, пріоритетів і обов'язків усередині організації.

Завданням Адміністратора буде створення балансу між гнучкістю організації і контролем в її управлінні. На цьому етапі життєвого циклу риси культури Підприємця все більше пригнічуються культурою Виробника й Адміністратора.

На стадії зрілості або розквіту основними завданнями для збереження життєздатності організації будуть розвиток нових підрозділів, створення нових бізнес-одиниць, освоєння нових

продуктів, робота в нових галузях. Як тільки відбувається зупинка й припинення освоєння нових джерел зростання, організація починає старіти. На цьому етапі життєвого циклу домінуючою культурою буде культура Інтегратора. Основні характеристики культури Інтегратора:

- створення довгострокових проектів;
- освоєння нових ринків, створення нових продуктів;
- забезпечення потоку інформації із зовнішнього середовища;
- створення системи цінностей організації, яка мотивує на спільну роботу.

Завданням культури Інтегратора буде підтримка балансу між гнучкістю й контролем в організації, об'єднання членів організації для продовження її процвітання та переходу на новий виток життєвого циклу шляхом створення нових організацій.

Цікаво простежити зміни корпоративної культури в процесі розвитку організації від її початкового етапу (етапу зародження) до кінця життєвого циклу (вмирання). Зараз існує багато моделей життєвого циклу організації, і в основному всі ці моделі відрізняються ступенем конкретизації етапів життєвого циклу. Як приклад класифікації корпоративної культури автором статті пропонується класифікація культур на моделі життєвого циклу організації, розробленої І. Адісесом. Особливістю моделі І. Адісеса [6] є те, що увага приділяється як зростанню організації, так і її регресії. Ключовими параметрами цієї моделі є ступінь гнучкості й керованості (контролю).

Для корпоративної класифікації культур життєвого циклу були обрані такі параметри:

- ідеї, інновації;
- структура;
- комунікації;
- місія та цілі;
- людина;
- конфлікти;
- зріст.

Нижче наведена авторська класифікація корпоративних культур життєвого циклу, властивих організації на різних етапах її життєвого циклу відповідно до моделі І. Адісеса (табл. 1).

Для культури Народження властивий високий ступінь ризику, відсутність формальної структури, висока відданість ідеї. Цей тип культури має максимальну ступінь гнучкості й мінімальний ступінь контролю. Культура дитинства на відміну від культури Народження має нечітку організаційну структуру й слабку субординацію, високий дух відданості ідеї. З переходом на наступний етап життєвого циклу організація починає набувати ознак формалізації відносин і структури. Формується її управлінський стиль і поведінка, місія й цілі. Для культури Юності характерний високий ступінь конфліктів усередині організації, пов'язаний з необхідністю структурувати організацію й небажанням її засновника відійти від ручного управління таодноособного прийняття рішень. На цьому етапі життєвого циклу організація стає менш гнучкою, що пов'язано з необхідністю впорядкувати процеси й налагодити систему взаємодії всередині організації. Для культури Розквіту характерні чітка організаційна структурою система комунікацій, можливість формування короткострокової й довгострокової перспектив розвитку, висока присутність духу підприємництва, акцент на професійні якості персоналу. На цьому етапі існує баланс між гнучкістю й контролем в системі управління організації. Для культури Стабілізації характерні домінування контролю в організації, зниження духу підприємництва та інновацій, зниження конфліктів всередині організації. Культури Аристократизму й бюрократизації характеризуються ще більшою присутністю контролю, жорсткою організаційною системою, наявністю безглузвих правил і процедур, що ускладнює процес комунікацій, призводить до конфліктів і формалізації відносин.

**Висновки.** З плином часу і в міру вивчення феномена корпоративної культури, були запропоновані різні типи класифікацій корпоративних культур: з точки зору організаційної структури, управлінського аспекту, по орієнтації організації – на сьогоднішнє або майбутнє, на організацію або людей, за організаційними формами і теорії управління, по зовнішніх чинників, цінностей і вірувань, по базовим припущенням і багато інших. У кожній організації, не дивлячись на її розмір, вік, форму власності тощо, існує домінуючий тип корпоративної культури згідно визнаних класифікацій. Кожна класифікація має свої набори параметрів, які використовуються для опису типу корпоративної культури. Різноманіття визнаних класифікацій говорить про багатогранність визначення корпоративної культури, про різні підходи до вивчення корпоративної культури і поглядах на визначення корпоративної культури.

Таблиця 1 – Класифікація корпоративної культури по етапах її життєвого циклу відповідно до моделі І. Адісеса

Тип Культури	Ідеї, інновації	Структура, повноваження	Комунікації	Місія та цілі	Людина	Конфлікти всередині організації	Зріст
<b>Культура Народження</b>	Високий ризик, наявність бізнес-ідеї	Немає розподілу повноважень, неформальність відносин, невизначеність цілей і завдань	Неформальні	Не сформовані	Відданість ідеї	Високий ступінь конфліктів	Швидкий зріст
<b>Культура Дитинства</b>	Високий ступінь ризику, швидкість реакції на виклик без продуманої управлінської поведінки	Нечітка структура, слабка субординація	Неформальні	Не сформовані	Колективізм, відданість ідеї	Високий ступінь конфліктів	Швидкий зріст
<b>Культура Юності</b>	Формування управлінської поведінки стосовно прийняття рішень	Формування структури, стилю керівництва	Формалізація зв'язків	Формування місії та цілей	Зміщення уваги від яскравих особистостей, формалізація відносин	Високий ступінь конфліктів	Швидкий зріст
<b>Культура Розквіту</b>	Формування балансу між короткостроковою й довгостроковою перспективами розвитку, пошук нових можливостей для розвитку	Чітка організаційна структура	Стабільні й чіткі зв'язки	Дотримання місії і цілям	Орієнтування на професійну компетентність	Високий ступінь конфліктів	Стабілізація зросту
<b>Культура Стабілізації</b>	Зниження духу підприємництва, скорочення інновацій та творчості	Чітка організаційна структура	Стабільні й чіткі зв'язки	Дотримання місії і цілям	Орієнтир на професійну компетентність	Зниження ступеня конфліктів	Зупинка зросту
<b>Культура Аристократизму</b>	Відсутність підтримки нових ідей, інновацій, напрямків розвитку	Укріплення системи контролю й відданість старим традиціям	Нарощування й бюрократизація процесів комунікації	Формальне дотримання місії і цілям	Орієнтир на особисту лояльність, а не на професіоналізм	Вгається й заохочується неконфліктність у колективі	Штучна підтримка зросту
<b>Культура Бюрократизації</b>	Відсутність формування нових ідей	Жорстка структура управління, "призначення" винних, велика кількість правил і процедур.	Відсутність швидкого зворотного зв'язку через ускладнення процесу комунікації	Формальне дотримання місії і цілям	Суворе формальна оцінка діяльності персоналу	Відсутність конфліктів	Зниження зросту
<b>Культура Вмирання</b>	Відсутність формування нових ідей	Безглуздий контроль	Відсутність комунікаційних процесів	Неможливість дотримання	Скорочення команди і персоналу	Відсутність конфліктів	Відсутність зросту

**Література**

1. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации. М. : СИРИН, 2002. 327с.
2. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 4(22). С. 52–59.
3. Диденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнесінформ*. 2012. № 6. С. 206–207.
4. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. М. : Технологическая школа бизнеса, 1992. 192 с.



5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
6. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. URL : [https://adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1\\_freechptr\\_2.pdf](https://adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1_freechptr_2.pdf) (дата звернення: 20.11.2018).
7. Adizes I. Mastering Change Adizes Institute Publications. URL : [https://www.adizes.com/wp-content/uploads/masteringchange\\_freechapter.pdf](https://www.adizes.com/wp-content/uploads/masteringchange_freechapter.pdf) (дата звернення: 20.11.2018)
8. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. URL : [https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf) (дата звернення: 30.10.2018).
9. Maximini D., The Scrum Culture. URL : <https://www.iotjobs.fr/uploads/ebooks/The%20Scrum%20Culture.pdf> (дата звернення: 30.10.2018).
10. Schneider W. E. The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work. 1996. 168 p.

### References

1. Akoff, R. (2002). *Planning for the future of the corporation* [“Planuvannya maybutnoygo korporatsii”]. M.: SYRYN.
2. Boyko, E. (2003). Corporate culture as a basis for effective enterprise management [“Korporatyvna kultura yak osnova efektyvnogo upravlinnya pidpryemstvom”]. *Aktualni problemy ekonomiki*, 4(22), pp. 52–59.
3. Didenko, N. (2012). Formation of the mechanism of organizational culture [“Formuvannya mekhanizmu organizatsiinoi kultury”]. *Businessinform*, 6(12), pp. 206–207.
4. Drakker, P. (1992). *Performance-oriented management* [“Upravlenie natselennoe na rezultaty”]. M.: Technologicheskya shkola biznesa.
5. Schein, E. (2002). *Organizational Culture and Leadership* [“Organizatsionnaya kultura I liderstvo”]. SPb.: Piter.
6. Adizes, I. (2014). Managing Corporate Lifecycles. [online] Available at: [https://www.adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1\\_freechptr\\_2.pdf](https://www.adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1_freechptr_2.pdf) [Accessed 20 Nov.2018].
7. Adizes, I. (1992). *Mastering Change*. Adizes Institute Publications. [online] Available at : [https://www.adizes.com/wp-content/uploads/masteringchange\\_freechapter.pdf](https://www.adizes.com/wp-content/uploads/masteringchange_freechapter.pdf) [Accessed 20 Nov. 2018].
8. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf) [Accessed 30 Oct. 2018].
9. Maximini, D. (2015). The Scrum Culture. [online] Available at: <https://www.iotjobs.fr/uploads/ebooks/The%20Scrum%20Culture.pdf> [Accessed 30 Oct.2018].
10. Schneider, W. E. (1996). *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2018.