

6. Музафаров Н., Манько К. Вирощування урожайного ріпаку / Н. Музафаров, К. Манько // Агробізнес сьогодні. – 2012. – № 13(226) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agro-business.com.ua/agronomiia-siogodni/1159-vyroschuvannia-urozhainogo-ripaku.html>.
7. Державний реєстр сортів рослин, придатних для вирощування в Україні в 2014 році // Державна та ветеринарна служба України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vet.gov.ua/sites/default/files/ReestrEU-2014-06-16.pdf>.

**Токарчук Д. М.**

Винницький національний аграрний університет

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА РАПСА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### Резюме

Использован системный подход к решению вопросов эффективности производства рапса. Предложены направления совершенствования менеджмента эффективности производства культуры в условиях предприятия. Ожидаемые результаты внедрения включают улучшение натуральных и стоимостных показателей эффективности производства.

**Ключевые слова:** рапс, эффективность, менеджмент эффективности, себестоимость, качество.

**Tokarchuk D. M.**

Vinnitsa National Agrarian University

## DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF RAPESEED PRODUCTION EFFICIENCY ON ENTERPRISE

### Summary

System approach to the decision of questions of rapeseed production efficiency is used. Directions of improvement of management of culture production efficiency in the conditions of enterprise are offered. The expected results of introduction include the improvement of natural and cost indexes of production efficiency.

**Keywords:** rapeseed, efficiency, management of efficiency, prime price, quality.

---

УДК 659.235:007:631.1

**Харченко В. В.**

Національний університет біоресурсів і природокористування України

## ДОРАДЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Досліджено теоретичні основи формування системи інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників. Визначено види консалтингових послуг та частку консалтингового бізнесу у ВВП країн Європи. Встановлено чинники, що стримують ефективний розвиток інформаційно-консультаційного забезпечення в Україні. Спрогнозовано кількість наданих консультаційних послуг в Україні до 2018 р.

**Ключові слова:** інформація, інформаційно-консультаційне забезпечення, дорадництво, консультування, прогнозування.

**Постановка проблеми.** Нині здійснення підприємницької діяльності відбувається в складних економічних умовах. З метою ефективного управління аграрними формуваннями керівники повинні застосовувати різні методи, на основі яких приймати науково-обґрунтовані рішення в умовах ризиків та невизначеності. За даних умов важлива роль належить інформаційно-консультаційним (дорадчим) службам. Саме інформаційно-консультаційне забезпечення, що об'єднує освіту, науку та виробництво, сприяє ефективному поширенню достовірної та релевантної інформації і знань, що, в свою чергу, забезпечує підвищення рівня економічної ефективності аграрного підприємництва. Це зумовлює необхідність посилення уваги до даного питання та обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичним питанням функціонування та ефективного розвитку інформаційно-консультаційної діяльності в аграрному підприємстві

присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: М.Ф. Безкровного, О.М. Бондаренка, О.Ю. Єрмакова, Т.П. Кальної-Дубінок, В.М. Кошелева, М.Ф. Кропивка, В.В. Клочана, П.Т. Саблука, М.З. Швиденка, О.В. Ульянченко та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим за умов динамічного розвитку аграрного підприємництва особливо актуальним є застосування системного підходу щодо інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств та прогнозування його подальшого розвитку.

**Метою дослідження** є поглиблення теоретичних та організаційно-економічних засад інформаційно-консультаційного забезпечення аграрного підприємства та надання рекомендацій щодо подальшого його ефективного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** В висококонкурентних ринкових умовах товаровиробникам сільськогосподарської продукції необхідно вчасно

приймати ефективні управлінські рішення, що базуються на достовірній та релевантній інформації чи потребують залучення для консультування експертів. Одним із напрямів покращення інформаційного забезпечення аграрного підприємництва є формування та ефективне функціонування системи інформаційно-консультаційного забезпечення (ІКЗ). Як зазначають вітчизняні науковці, в умовах розвитку НТП та глобалізації економіки не можна зневажати розвитком аграрної науки, якості освіти, інформаційних та дорадчих послуг [11], тому що нині інформація та знання сприймаються не як субстанція, що втілена у виробничих процесах чи засобах виробництва, а уже як безпосередня продуктивна сила [2].

Інформаційно-консультаційне забезпечення є вирішальним фактором стабільного розвитку аграрного виробництва. Основною метою ІКЗ є підвищення ефективності та стійкості аграрного виробництва на основі освоєння досягнень науково-технічного прогресу, передового виробничого досвіду та доведення до господарюючих суб'єктів наукової, технологічної та ринкової інформації. Саме ефективно організована налагоджена система інформаційно-консультаційного забезпечення дозволяє мінімізувати ризики в діяльності аграрних формувань, приймати оптимальні управлінські рішення для кожної конкретної ситуації.

Система інформаційно-консультаційного забезпечення аграрного підприємництва складається з чотирьох підсистем: консультаційної, інформаційно-довідкової, інноваційної, навчальної. Інформаційно-консультаційний процес має у своїй структурі два компоненти забезпечення – інформаційний та консультаційний. Перший з них – доведення до аграрних формувань інформації щодо рівня аграрного виробництва, системи управління, правової та комерційної інформації. Інформаційне забезпечення включає такі елементи, як інформація, джерела інформації, методи і засоби збору та аналізу інформації, засоби видачі, обробки, зберігання та захисту інформації, інформаційні системи та технології, комунікаційні процеси. В основі інформаційного забезпечення є інформація, що разом із матеріальними, фінансовими та трудовими є одним з найважливіших ресурсів аграрного виробництва. Консультування – це забезпечення теоретичної та практичної підтримки клієнта, спонукання його до дій та розв'язання завдань, які виникли чи можуть виникнути у майбутньому [1].

Відзначимо, що на початковому етапі формування системи інформаційно-консультаційного забезпечення важливою є державна підтримка, яка в сучасних умовах знаходиться на мінімальному рівні. Через ряд політичних та економічних чинників відбувається скорочення державного фінансування дорадчої діяльності, що характеризується вибірковістю та нерівномірністю у часі.

Запровадження системи інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарського виробництва передбачає вирішення певних завдань: оцінювання стану та динаміки розвитку суб'єкта консультування; знаходження проблем та визначення існуючих можливостей подальшої виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання; розробка альтернатив щодо вирішення існуючих невідповідностей у діяльності певного аграрного формування; обґрунтування вибору напряму подальшої виробничо-господарської діяльності аграрного формування та розробка шляхів щодо його реалізації; надання рекомендацій та сприяння щодо впровадження необхідних змін у діяльність аграрного підприємства, адекватність яких аргументована під час консультування [1].

Система ІКЗ в аграрному виробництві передбачає поширення спеціальних знань щодо запровадження у виробничий процес інноваційно-інформаційних технологій, надання сільськогосподарським товаровиробникам та населенню консультаційних послуг щодо питань аграрного виробництва, підвищення рівня знань і удосконалення практичних навичок ефективного господарювання в сучасних умовах.

Встановлено, що найбільша потреба в інформаційному забезпеченні виробничо-господарської діяльності є у фермерських господарствах та приватних сільськогосподарських товаровиробників, які через нестачу виробничих і фінансових ресурсів та недостатній досвід щодо прийняття оперативних раціональних управлінських рішень піддаються впливу ризику. Саме такі ситуації потребують залучення незалежних висококваліфікованих консультантів.

Варто зауважити, що інформаційно-консультаційне забезпечення сільськогосподарського виробництва має ряд переваг, оскільки дорадники або консультанти володіють значною кількістю знань, якими не володіє керівництво певного аграрного формування.

Відмітимо, що оцінка ролі консультування в економіці певної країни характеризується рівнем залучення консультантів щодо вирішення питань клієнтських компаній. Найчастіше рівень розвитку консультування у країні визначається за темпами зростання ринку консалтингових послуг, а також за часткою консалтингового сектору економіки у ВВП країни. Слід зазначити, що в країнах Європейського Союзу надання консультаційних послуг є досить розповсюдженим видом діяльності. На рис. 1 відображена частка Європейської консалтингової діяльності у ВВП європейських країн. За даний період вона підвищилася з 0,24% до 0,75%, або у три рази, що свідчить про позитивну динаміку розвитку.

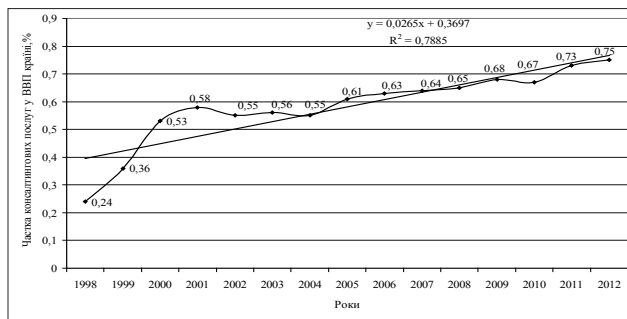
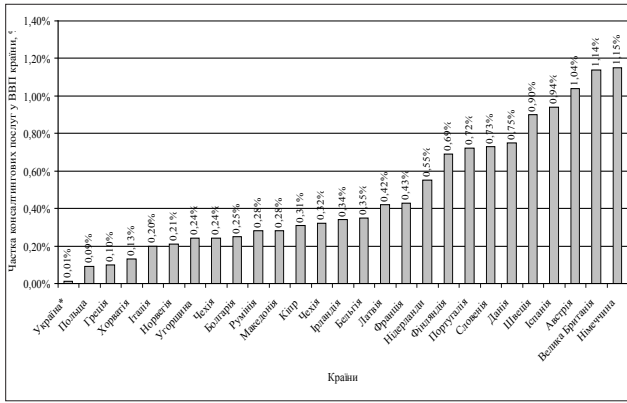


Рис. 1. Частка Європейської консалтингової діяльності у ВВП європейських країн

Джерело: побудовано автором за матеріалами [13]

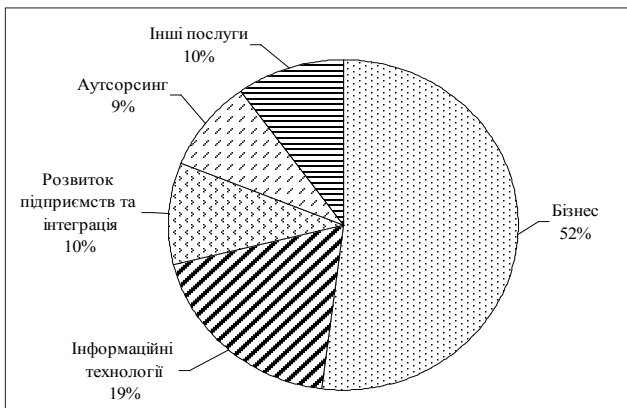
Проведеним дослідженням встановлено, що серед країн Європи найбільша частка у ВВП консалтингового бізнесу – у Німеччині (1,15%), Великобританії (1,14%), Австрії (1,04%), Іспанії (0,94%), Швеції (0,90%), про що свідчать дані рис. 2. Як показують наукові дослідження, Україна нині відстає від розвинутих країн світу у питаннях створення ефективної системи інформаційно-консультаційного забезпечення. Частка консалтингового бізнесу у ВВП України поки що не визначається, але, за оцінками вітчизняних науковців, вона є на рівні 0,01% [4, с. 147].

За оцінками експертів Європейської асоціації консультантів з економіки та управління, послуги з бізнесової діяльності є найбільш розповсюдженими та становлять 52% від загальних. Далі йдуть послуги з інформаційних технологій – 19%, розвитку підприємств та інтеграції – 10%, аутсорсингу – 9% та ін. (рис. 3).



**Рис. 2. Частка консалтингового бізнесу у ВВП окремих країн Європи, що є членами РЕАСО, за 2012 р.**

Джерело: побудовано автором за матеріалами [13]



**Рис. 3. Види консалтингових послуг в країнах Європи, %**

Джерело: побудовано автором за даними Європейської асоціації консультантів з економіки та управління [13]

Зарубіжний досвід інформаційно-консультаційного забезпечення аграрного підприємництва переконливо свідчить, що дані служби здійснюють свою діяльність протягом багатьох років та відіграють важливу роль щодо вдосконалення технології, організації та управління виробництвом аграрних формувань.

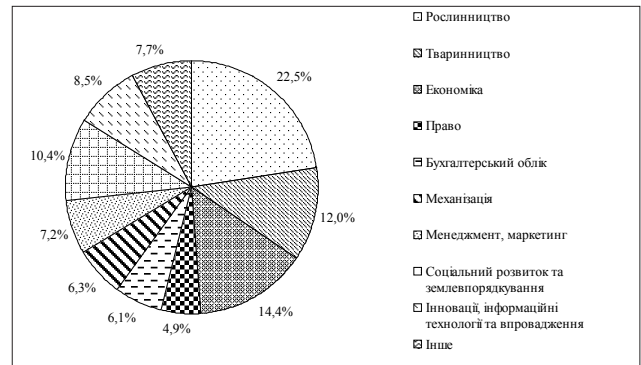
Досвід деяких країн Східної Європи (Латвії, Литви, Польщі, Чехії, Угорщини тощо) свідчить про високу ефективність сільськогосподарського консультування як інструменту, що сприяє інноваційним перетворенням в аграрному секторі [7].

Встановлено, що у світовій практиці є сукупність моделей щодо організації дорадчих служб аграрних формувань: дорадчі служби при міністерствах сільськогосподарства та продовольства (Великобританія, ФРН, Нідерланди, Польща); університетська модель (найбільш розповсюджена в США); дорадчі служби, що створені та функціонують на базі провідних аграрних коледжів (Шотландія, в деяких землях ФРН); служби, що створені на базі фермерських господарств (Фінляндія); приватні консультаційні служби, що нині функціонують в багатьох аграрно розвинутих країнах, таких як Англія, Уельс, Нова Зеландія тощо [3; 5].

Нині в Україні даний вид діяльності не широко розповсюджений. Через об'єктивні чинники розвитку дорадчої діяльності знаходиться на початковому етапі розвитку. Функціонування сільськогосподарської дорадчої діяльності регулюється Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність». Його метою є підвищення рівня доходів та добробуту сільського населення

та ефективний розвиток сільських територій [8]. Нині сільськогосподарські дорадчі служби створені у всіх регіонах країни. За інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства України, до Реєстру сільськогосподарських дорадчих служб включено 74 служби різного рівня [9].

Відповідно із Реєстром сільськогосподарських дорадників та експертів-дорадників системи сільськогосподарського консультування, на кінець 2014 р. їх налічувалося 1439 осіб, з яких велика частка кандидатів та докторів наук. Розподіл фахівців за напрямками діяльності дорадчих послуг у 2014 р. наведена на рис. 4.



**Рис. 4. Розподіл дорадників та експертів-дорадників за напрямками діяльності у 2014 р.**

Джерело: побудовано автором за матеріалами [9]

Сільськогосподарські товаровиробники можуть отримати консультаційні послуги комерційного та соціально-спрямованого характеру. В свою чергу, соціально-спрямовані консультаційні послуги мають відшкодуватися із місцевого чи державного бюджету. Також однією з умов ефективної діяльності інформаційно-консультаційних служб є використання інформаційних систем і дистанційних технологій для ефективного поширення знань.

Слабкими сторонами, що гальмують розвиток інформаційно-консультаційного забезпечення в Україні, є: відсутність єдиної класифікації консалтингових послуг; недостатній рівень професіоналізму вітчизняних консультантів, низька якість послуг, що надаються; відсутність узгоджених стандартів консалтингових послуг; неготовність до нововведень; неспроможність пошуку нових продуктів та ринків. Також варто зазначити чинники, через які попит на консалтингові послуги є низьким. Перш за все це відсутність достатньої інформації щодо сутності консалтингу; низька платоспроможність аграрних формувань, які ще не готові платити кошти за надані їм послуги; відсутність гарантій конкретних результатів і ефекту від консультування; складне економічне та політичне становище.

Варто погодитися з думкою В.В. Клочана, який стверджує, що ефективна організація інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарської діяльності можлива за умови взаємодії усіх учасників даного процесу: інформаційно-консультаційної структури; науково-дослідних установ, навчальних закладів; консалтингових фірм; аудиторських компаній; структурних підрозділів установ, організацій, фізичних осіб, що надають послуги на приватній основі тощо [6].

Згідно з даними [5, с. 93] щодо кількості наданих консультаційних послуг, було спрогнозовано песимістичні, оптимістичні та оптимальні значення їх кількості. Для цього було застосовано метод подвійного експоненційного згладжування Хольта [12]. Результати прогнозу в графічному вигляді наведено на рис. 5.



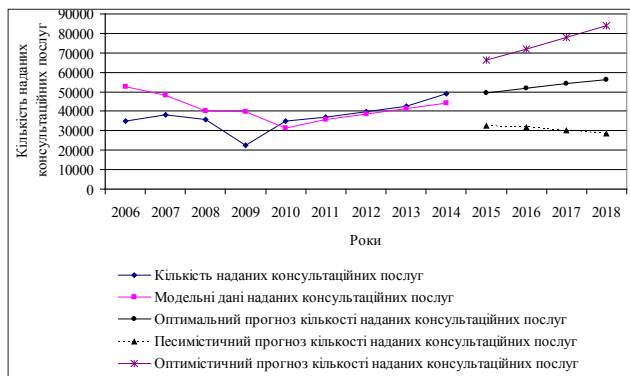


Рис. 5. Прогноз кількості наданих консультаційних послуг

Джерело: розрахунки автора

Середня абсолютна помилка у відсотках  $MARE$  свідчить про задовільні результати прогнозу. Також для перевірки адекватності знайдених результатів було застосовано  $Q$ -статистику Льюнга-Бокса, розраховано  $T$ -коефіцієнти автокореляції та побудовані автокореляційні графіки. Даний тест на всьому часовому інтервалі має низькі значення  $LBQ$ . Це свідчить про те, що ряди залишків є випадковими.

Отже, згідно із результатами прогнозу, кількість наданих консультаційних послуг має позитивну динаміку та у 2018 р. зросте в 1,3 рази порівняно з 2014 р.

**Висновки і пропозиції.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що дорадча діяльність відіграє особливо важливу роль у системі інформаційного забезпечення аграрного підприємництва. Основною метою інформаційно-консультаційного забезпечення аграрного підприємництва є створення умов для розповсюдження та впровадження інноваційних технологій у виробництво, прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях виробничо-господарської діяльності. Оптимально налагоджена система інформаційно-консультаційного забезпечення аграрного підприємництва дозволяє найбільш повно і достовірно охарактеризувати зовнішнє та внутрішнє середовища, мінімізувати ризики в діяльності господарюючих суб'єктів і забезпечити їх стійкий розвиток.

В Україні розвиток сучасної сільськогосподарської дорадчої системи відбувається у рамках загальносвітових тенденцій. Нині сільськогосподарські інформаційно-консультаційні структури створені майже в кожному регіоні держави і є важливим структурним елементом системи інформаційного обслуговування аграрного підприємництва.

#### Список літератури:

1. Бондаренко О.М. Інформаційно-консультаційне забезпечення аграрного виробництва та перспективи його розвитку в Україні / О.М. Бондаренко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/prpdaa/4.1/019.pdf>.
2. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества: научное издание / В.Л. Иноземцев. – М. : Academia: Наука, 1998. – 640 с.
3. Кальна-Дубінюк Т.П. Управлінський консалтинг в сільському господарстві : [монографія] / Т.П. Кальна-Дубінюк. – Ніжин : Видавець М.М. Лисенко, 2011. – 360 с.
4. Кальна-Дубінюк Т.П. Проблеми та напрями підвищення ефективності агроконсалтингової діяльності в Україні / Т.П. Кальна-Дубінюк // Формування ринкових відносин. – 2012. – № 11. – С. 146–153.
5. Кальна-Дубінюк Т.П. Організація інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств : [монографія] / Т.П. Кальна-Дубінюк. – Ніжин : Видавець М.М. Лисенко, 2012. – 363 с.
6. Ключан В.В. Формування та розвиток системи інформаційно-консультаційного забезпечення аграрної сфери в Україні / В.В. Ключан [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1002>.
7. Нечаев В.И., Бирман В.Ф., Санду И.С., Бершицкий Ю.И., Боговиз А.В. Организация инновационной деятельности в АПК / [В.И. Нечаев, В.Ф. Бирман, И.С. Санду, Ю.И. Бершицкий, А.В. Боговиз] ; под ред. В.И. Нечаева. – М. : Колос, 2012. – 296 с.
8. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17.06.04 р. № 1807-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
9. Реєстр сільськогосподарських дорадчих служб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minagro.gov.ua/node/3512>.
10. Реєстр сільськогосподарських дорадників та експертів-дорадників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minagro.gov.ua/node/3511>.
11. Томич І.Ф. Виклад доповіді на спільному з'їзді Всеукраїнської спілки с/г підприємств і Асоціації фермерів та приватних землевласників України 28 листопада 2006 р. / І.Ф. Томич // Економіка АПК. – 2006. – № 12. – С. 9–11.
12. Ханк Д.Э. Бизнес-прогнозирование / [Д.Э. Ханк, Д.У. Уичерн, А.Дж Райтс] ; 7-е изд. ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 656 с.
13. Feaco annual survey of the European MC market 2011-2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/FeacoSurvey 2011-2012.pdf](http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/FeacoSurvey%202011-2012.pdf).

Харченко В. В.

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

#### КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

##### Резюме

Исследованы теоретические основы формирования системы информационно-консультационного обеспечения сельскохозяйственных товаропроизводителей. Определены виды консалтинговых услуг и доля консалтингового бизнеса в ВВП стран Европы. Установлены факторы, сдерживающие эффективное развитие информационно-консультационного обеспечения в Украине. Спрогнозировано количество предоставляемых консультационных услуг в Украине к 2018 г.

**Ключевые слова:** информация, информационно-консультационное обеспечение, консультирование, прогнозирование.

Kharchenko V. V.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## EXTENSION ACTIVITIES AS A PART OF INFORMATION SUPPORT OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP

**Summary**

The theoretical basis of the formation system of informational and consultative support of agricultural producers are researched. The types of consulting services and share consulting business of GDP in the Europe were determined. The factors that hinder the effective development of informational and consultancy support in Ukraine were established. The number of provided consulting services in Ukraine up to 2018 y. were forecasted.

**Keywords:** information, information and consulting support, extension service, consulting, forecasting.

УДК 658.1

Харчишина О. В.

Національний авіаційний університет

## РОЛЬ СИМВОЛІЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Узагальнено результати досліджень щодо структури організаційної культури підприємства та ролі у ній символічної підсистеми. Подано авторський підхід до розуміння внутрішньої будови організаційної культури. Проведено аналіз складу символічної підсистеми, визначено особливості і функціональне призначення окремих її елементів: символів, героїв, легенд, ритуалів та ін. Визначено зв'язок символів із цінностями підприємства. Описано можливості мотиваційного впливу організаційних символів на поведінку працівників підприємства.

**Ключові слова:** організаційна культура, організаційні символи, організаційні ритуали, мотивація персоналу.

**Постановка проблеми.** Багатогранність і складність організаційної культури як об'єкту дослідження сприяла тому, що як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі з'явилась значна кількість різноманітних за змістом наукових праць щодо суті і структури організаційної культури. Слід зазначити, що наукові погляди на проблему структури організаційної культури у різних авторів мають суттєві відмінності. Хоча розмаїття наукових поглядів на структуру організаційної культури є достатньо значним, практично усі вчені сходяться на тому, що організаційна культура містить імпліцитну та експліцитну складові. Важливе значення різноманітних складових видимої частини організаційної культури полягає в тому, що вона «напрямую пов'язана із ідеями, які існують і передаються у символічній формі» [1], отже, експліцитні елементи дають комплексне уявлення про зміст імпліцитних складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі проблемі використання символів підприємства в процесі становлення організаційної культури приділяється значна увага. Зокрема, обговорюються питання складу символічної підсистеми, особливостей впливу окремих символів на психологічне сприйняття компанії найманими працівниками, використання символів у якості засобу мотивації персоналу. Важливий внесок у дослідження ролі організаційних символів у формуванні організаційної культури підприємств зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: П. Армстронг, А. Воронкова, Г. Захарчин, О. Виханський, А. Наумов, А. Радугін, Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, С. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, М. Хьюзлід, Е. Шейн.

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми.** У більшості зазначених вище праць символічна підсистема розглядається дуже узагальнено або фрагментарно, що не створює достатньо передумов для ефективного її використання у процесі

розвитку організаційної культури і покращення системи мотивації праці. Тому є потреба у поглибленому вивченні ролі організаційних символів у формуванні організаційної культури підприємств.

**Метою статті** є обґрунтування складу і ролі організаційних символів та їх впливу на формування організаційної культури підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Найчастіше у складі організаційної культури виділяють три рівні, які в певній послідовності пов'язані між собою. Подібна трактовка ґрунтується на розробках відомого фахівця в цій галузі Е. Шейна, який запропонував описувати культуру, виділяючи такі її рівні: 1) базові уявлення (несвідомі, самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу); 2) проголошені вірування і цінності, які знаходять своє вираження у стратегіях, цілях, філософії, баченні і дають можливість досягнути організаційної ефективності; 3) артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики [2, с. 37].

Рівні культури в трактовці Е. Шейна – це рівнозначні, послідовно взаємопов'язані блоки, перший з яких (базові уявлення) є основою для створення і розвитку наступних рівнів; перші два рівні є невидимою частиною культури, а третій – видимою. Інші автори описують структуру організаційної культури у вигляді піраміди; «айсберга» організаційної культури; кола, яке має видимі (артефакти) та невидимі (цінності, уявлення) частини; піраміди з двома вершинами; триблокової структури без послідовного зв'язку; багаторівневої системи послідовно взаємопов'язаних елементів.

Усі види пірамідальних структур підкреслюють наявність видимої та невидимої частин, крім того, більшість відомих на сьогоднішній день розробок щодо суті і складу організаційної культури є фактично певними варіаціями теоретичного підходу, запропонованого Е. Шейном. Наприклад, модель Діла – Кеннеді та модель Трейса – Бейера є, по