

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.3:658

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

© 2016 ГРИНЬКО Т. В., СМИРНОВ С. А.

УДК 005.3:658

Гринько Т. В., Смирнов С. А.

Организационная культура как современный инструмент управления предприятием

В статье обоснована необходимость формирования и управления организационной культурой в современных условиях функционирования для обеспечения успешного развития предприятий. Целью исследования является систематизация существующих научных подходов к понятию «организационная культура предприятия», определение характеристик этой категории и особенностей формирования организационной культуры предприятий сферы услуг. Предоставлены результаты исследования организационной культуры как основного инструмента управления предприятием сферы услуг. Проведен анализ концептуальных подходов и обобщены существующие научные подходы к рассмотрению дефиниции «организационная культура», выделены основные характеристики этой категории, предложена собственная трактовка дефиниции «организационная культура предприятия». На основе анализа факторов, влияющих на формирование организационной культуры предприятия, определены особенности формирования организационной культуры предприятий сферы услуг. Акцентировано внимание на мероприятиях, которые необходимы для разработки и внедрения действенных механизмов управления организационной культурой предприятия в современных динамичных условиях функционирования.

Ключевые слова: организационная культура, предприятие, управление, управление предприятием, сфера услуг.

Табл.: 1. **Библ.:** 46.

Гринько Татьяна Валерьевна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, кафедра экономики и управления предприятием, Днепропетровский национальный университет им. Олеся Гончара (ул. Научная, 13, Днепропетровск, 49050, Украина)

E-mail: greisy25@gmail.com

Смирнов Сергей Александрович – доктор физико-математических наук, профессор, декан, экономический факультет, Днепропетровский национальный университет им. Олеся Гончара (ул. Научная, 13, Днепропетровск, 49050, Украина)

E-mail: smirnov@i.ua

УДК 005.3:658

UDC 005.3:658

Гринько Т. В., Смирнов С. О. Організаційна культура як сучасний інструмент управління підприємством

У статті обґрунтовано необхідність формування й управління організаційною культурою у сучасних умовах функціонування для забезпечення успішного розвитку підприємств. Метою дослідження є систематизація наявних наукових підходів до поняття «організаційна культура підприємства», визначення характеристик цієї категорії та особливостей формування організаційної культури підприємств сфери послуг. Надано результати дослідження організаційної культури як основного інструменту управління підприємств сфери послуг. Проведено аналіз концептуальних підходів та узагальнено наявні наукові підходи до розгляду дефініції «організаційна культура», виділено основні характеристики цієї категорії, запропоновано власне трактування дефініції «організаційна культура підприємства». На засадах аналізу чинників, що впливають на формування організаційної культури підприємства, визначено особливості формування організаційної культури підприємств сфери послуг. Акцентовано увагу на заходах, які необхідні для розробки та впровадження дієвих механізмів управління організаційною культурою підприємства в сучасних динамічних умовах функціонування.

Ключові слова: організаційна культура, підприємство, управління, управління підприємством, сфера послуг.

Табл.: 1. **Бібл.:** 46.

Гринько Тетяна Валеріївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра економіки та управління підприємством,

Grynkо T. V., Smirnov S. A. Organizational Culture as a Modern Instrument of Enterprise Management

The article justifies the need of formation and management of organizational culture under modern operating conditions to ensure the successful development of enterprises. The study aims to systematize the existing scientific approaches to the concept of "enterprise organizational culture", define the characteristics of this category and features of formation of service enterprises' organizational culture. The results of studying organizational culture as the main instrument of management of service enterprises have been presented. The conceptual approaches have been analyzed and existing scientific approaches to the consideration of the definition of "enterprise organizational culture" have been generalized, the main characteristics of this category have been highlighted and the author's interpretation of the definition of "enterprise organizational culture" has been proposed. On the basis of the analysis of the factors influencing the formation of organizational culture, features of the formation of service enterprises' organizational culture have been determined. The attention is focused on the activities that are necessary for the development and implementation of an effective mechanism for managing enterprise organizational culture under current dynamic operating conditions.

Keywords: organizational culture, enterprise, management, enterprise management, service industry.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 46.

Grynkо Tetiana V. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economics and Business Management, Dnipro-

Дніпропетровський національний університет ім. Олеса Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: greisy25@gmail.com

Смирнов Сергій Олександрович – доктор фізико-математичних наук, професор, декан, економічний факультет, Дніпропетровський національний університет ім. Олеса Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: smirnov@i.ua

Постановка проблеми. Сложность и турбулентность современных условий функционирования экономических субъектов, расширение масштабов деятельности предприятия, увеличение скорости получения информации и новых знаний обуславливают необходимость разработки новых методов и инструментов управленческой деятельности, которые обеспечат экономический рост, увеличение производства и конкурентоспособность предприятий как на внутреннем, так и на мировом рынках. Самым важным ресурсом, способным создать гибкую, адаптивную и эффективную социально-экономическую систему, является организационная культура предприятия.

Дефиниция «культура» происходит от латинского «cultura», т.е. обработка, воспитание, образование, развитие. Согласно философскому словарю культура – это совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человечеством, которые характеризуют исторически достигнутый уровень в развитии общества.

Понятие «корпоративная культура» появилось позже – в XIX веке, и было введено немецким фельдмаршалом Мольке (*Helmuth Karl Bernhard von Moltke*), который использовал его, характеризуя отношения в офицерской среде [14]. В современных условиях многие труды отечественных и зарубежных научных деятелей направлены на исследование проблем формирования организационной культуры, но наибольший интерес вызывает рассмотрение организационной культуры с позиции разработки действующих механизмов использования организационной культуры (ОК) как инструмента стратегического управления предприятием.

Анализ последних исследований и публикаций.

Большой вклад в разработку теоретических и практических вопросов влияния ОК на эффективность деятельности предприятия внесли украинские и зарубежные исследователи: Р. Акофф (*R. Ackoff*) [1], Л. Аксеновская [2], М. Армстронг (*M. Armstrong*) [3], Дж. Бэйер (*J. Beyer*) [28], И. Прошев [6], М. Элвессон (*M. Alvesson*) [27], Г. Захарчин [7], Л. Карамушка [9], В. Кириченко [10], М. Мэскон (*M. Mescon*) [13], Х. Морган (*G. Morgan*) [39], С. Мочерный [15], У. Оучи (*W. Ouchi*) [16], Т. Питерс (*T. Peters*) [17], Т. Соломанидина [20], В. Спивак [21], О. Тихомирова [22], Х. Трайс (*H. Trice*) [28], Р. Уотерман (*R. Waterman Jr.*) [17], Г. Хагетт [23], С. Харрис (*S. Harris*) [35], О. Харчишина [24], Ч. Хенди (*C. Handy*) [34], Г. Ховстед (*G. Hofstede*) [25], Г. Чайка [26], Э. Шейн (*E. Shein*) [45] и многие другие. Но проблема разработки единого механизма формирования ОК предприятий сферы услуг в современных условиях остается нерешенной.

Основной целью исследования является обобщение существующих научных подходов к понятию «организаци-

petrovsk National University named after Oles Gonchar (13 Naukova Str., Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine)

E-mail: greisy25@gmail.com

Smirnov Sergey A. – Doctor of Sciences (Physics and Mathematics), Professor, Dean, Faculty of Economics, Dnipropetrovsk National University named after Oles Gonchar (13 Naukova Str., Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine)

E-mail: smirnov@i.ua

онная культура предприятия», определение характеристик этой категории и особенностей формирования ОК предприятий сферы услуг.

Основные результаты исследования. Введение дефиниции «организационная культура» и ее детальная обработка начались в конце 70-х годов XX века. В современных условиях к пониманию сути и характеристики понятия «организационная культура» существуют разные подходы. Например, О. Тихомирова [22] выделяет три научных подхода: 1-й базируется на трактовке дефиниции через определение характеристик деятельности организации и ее членов; 2-й – на определении элементов ОК; 3-й – на определениях, которые трактуют ОК как целостную категорию. С. Роббинс [18] предлагает рассмотреть ОК на основе десяти характеристик, которые наиболее ценятся в организации: личная инициатива; готовность работника идти на риск; направленность действий; их согласование; обеспечение свободного взаимодействия, помощь и поддержка подчиненных со стороны управленческих служб; перечень правил и инструкций, которые используются для контроля и наблюдения за поведением сотрудников; мера отождествления каждого сотрудника с организацией; система вознаграждений; готовность сотрудника открыто высказать свое мнение; мера взаимодействия в самой организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

На практике, по мнению большинства зарубежных исследователей, под термином ОК можно понимать культуру любого типа предприятия, включая школы, коммерческие организации, вузы, органы власти и управления и, безусловно, бизнес-структуры. При этом относительно предприятий и организаций сферы бизнеса такие понятия, как ОК и корпоративная культура, используются равнозначно [30].

Таким образом, самыми распространенными являются такие трактовки ОК:

- усвоенные и используемые членами организации ценности и нормы, которые определяют поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Однако при исследовании понятия ОК следует иметь в виду, что чаще всего под этим понятием понимают культуру организации как объекта социально-экономической системы. Поэтому особую актуальность приобретает управление ОК предприятия.

Исследовав работы многих отечественных и зарубежных научных деятелей (табл. 1), можно сделать вывод, что

Таблиця 1

Сравнение сущности дефиниции «организационная культура предприятия»

Автор	Сущность	Отличительные характеристики дефиниции
1	2	3
С. Роббинс [18]	Рассматривает ОК на основе десяти характеристик, которые больше всего ценятся в организации: <ul style="list-style-type: none"> личная инициатива; готовность работника пойти на риск; направленность действий; согласование действий; обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки со стороны управленческих служб; перечень правил и инструкций, которые используются для контроля и наблюдения за поведением сотрудников; степень отождествления каждого сотрудника с организацией; система вознаграждений; готовность сотрудника открыто высказать свое мнение; степень взаимодействия в организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности 	Оценивая какую-либо организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации
М. Пакановский и Н. О'Доннелл-Тружильо [40]	«...это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она является»	Рассматривают с точки зрения целостности организации
В. Сате [42]	Культура представляет собой набор важных установок, которые разделяют члены того или иного общества	Отождествляет культуру с целевыми установками
Е. Шейн [45]	Это комплекс базовых предположений, которые найдены, выявлены или разработаны группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтверждая свою способность, и поэтому он должен передаваться новым членам организации как правильный способ мышления и чувств по отношению к обозначенным проблемам	Связывает с необходимостью адаптации к условиям внешней среды
Х. Морган [39]	Один из способов осуществления организационной деятельности с помощью использования языка, фольклора, традиций и других способов передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в необходимое русло	Связывает с философией функционирования предприятия
К. Шольц [43]	Неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое руководит поведением людей и, в свою очередь, само формируется под влиянием их поведения	Рассматривает как инструмент управления поведением людей
Д. Дреннан [31]	Все то, что типично для организации: ее характерные черты; отношения, которые преобладают; образцы принятых сформированных норм поведения	Отождествляет с общепринятыми нормами поведения
С. Мишон и П. Штерн [38]	Совокупность моделей поведения, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют ценностям, свойственным предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта	Рассматривает как совокупность ценностей в организации
Э. Браун [4]	Это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, который сформировался за время существования организации и имеет тенденцию проявления в разных материальных формах и в поведении членов организации	Рассматривает как совокупность ценностей в организации, что проявляется в поведении членов организации
М. Мескон [12]	Атмосфера и климат в организации называется ее культурой. Культура отражает доминирующие обычаи, успехи в организации	Отождествляет с морально-психологическим климатом в организации
П. Добсон, А. Вильямс, М. Уолтерс [46]	Общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, которые существуют внутри организации	Рассматривает как совокупность ценностей в организации
П. Вейлл [5]	Это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества достаточно уникальную общую для них психологию	Рассматривает как систему взаимоотношений в организации

1	2	3
Д. Раваси и М. Шульц [41]	Ряд общих интеллектуальных представлений, интерпретированные в формальные и неформальные инструкции, которые определяют соответствующие стереотипы поведения в разных ситуациях	Рассматривает как совокупность ценностей в организации, что проявляется в поведении членов организации
К. Голд [33]	Уникальные характеристики, которые воспринимаются как особенности организации и отличают ее от всех других в отрасли	Связывает с инновационным процессом и инновационным потенциалом
Х. Шварц и С. Девис [44]	Представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, которые разделяются членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной мере определяют поведение в организации отдельных личностей и групп	Рассматривает как совокупность ценностей в организации, что проявляется в поведении членов организации
Е. Джакус [36]	Образ мышления и способ действия, который вошел в привычку и стал традицией; в большей или меньшей мере его разделяют все работники предприятия, и он должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»	Рассматривает как образ мышления и способ действий
С. Харрис [35]	Как набор схем	Отождествляет с набором паттернов
Д. Элдридж и А. Кромби [32]	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. д., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей	Связывает с инновационным процессом и инновационным потенциалом, что обеспечивает конкурентные преимущества
М. Армстронг [3]	Совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации	Рассматривает как совокупность ценностей в организации
Г. Захарчин [7]	Система взаимоотношений, которые сложились в организации на основе принятых ценностей, базовых представлений и норм поведения, необходимых для исполнения ее миссии	Рассматривает как совокупность ценностей в организации, что проявляется в поведении членов организации
О. Харчишина [24]	Базовый элемент внутренней среды организации, который обеспечивает оптимальную внутреннюю интеграцию и внешнюю адаптацию и выступает интегральной характеристикой уровня ее развития; формируется в результате межличностного взаимодействия членов организации в процессе ее эволюционного развития и целенаправленного влияния руководства; включает имплицитную (убеждения, ценности, принципы, социально-психологический климат) и эксплицитную (документально-нормативное обеспечение управления, символы, традиции, имидж, бренд) составляющие	Связывает с развитием предприятия
Г. Хаэт [23]	Система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т. д., которые сложились в организации или ее подразделениях за время деятельности и которые принимаются большинством сотрудников	Рассматривает как совокупность ценностей в организации
М. Кальницкая [8]	Это модель ключевых ценностей, верований и норм, общих для всех членов коллектива, которые передают новым членам коллектива как истинные и единственно правильные. Это своеобразная аура организации, которая объединяет все подразделения и всех членов коллектива в единый организм, согласованно функционирующий по определенным правилам и процедурам и направленный на достижение общей цели	Рассматривает как совокупность ценностей в организации, что проявляется в поведении членов организации

большинство ученых рассматривают ОК предприятия как совокупность элементов, в состав которых входят: ценности, традиции, ритуалы, нормы поведения и т. д. Но, по нашему мнению, в современных условиях функционирования субъектов хозяйственной деятельности особую актуальность приобретают такие характеристики ОК, как: ее уникальность

(инновационность), обеспечение адаптации организации к изменчивым условиям функционирования (адаптивность) и возможность управлять деятельностью организации, направлять ее для достижения поставленных целей.

Таким образом, по нашему мнению, под *организационной культурой можно понимать динамический, ин-*

тегральный социально-управленческий конструкт, который является уникальным и характеризует предприятие сквозь призму его ценностей, поведенческих паттернов, способов принятия управленческих решений, обеспечивает конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, адаптацию к условиям внешней среды и используется как инструмент управления деятельностью предприятия с целью реализации стратегии и достижения целей предприятия.

В общем виде можно определить два типа управления: первый акцентирует роль менеджмента по принятию решений, которые выполняются другими; второй – базируется на инициативе работников и деятельности команд в пределах организации. Ценность ОК состоит в том, что она для сотрудников предприятия является мотивирующим фактором. Так, согласно модели Э. Шейна, ОК формируется в результате общего преодоления сотрудниками организации трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции. Внешняя адаптация – это реакция организации на требования внешней среды. Трудности внешней адаптации – проблемы выживания организации на рынке, нахождение своей рыночной ниши, формирование отношений с деловыми партнерами, потребителями, конкурентами и т. д. В процессе внешней адаптации определяется миссия и стратегия организации, устанавливаются цели, способы достижения целей и исправление ошибок, определяются критерии оценки результатов деятельности персонала. Внутренняя интеграция – это становление коллектива, формирование единой команды из отдельных индивидов. Внутренняя интеграция происходит в процессе общего решения членами организации заданий, достижения общих целей, разрешения основных внутренних проблем [19]. Целями управления ОК является создание такого рабочего климата, который в большей мере подходит для реализации стратегии предприятия, обеспечение информирования работников о том, чего от них ждет руководство, а также обеспечение дальнейшего развития предприятия.

ОК любого предприятия проявляется в таких моментах [11]:

- базовых философских, социальных и моральных ценностях;
- в основных целях труда;
- в особенностях деловых взаимодействий «по вертикали» (руководитель – подчиненный) и «по горизонтали» (руководитель – руководитель, подчиненный – подчиненный);
- в принятых правилах ведения бизнеса;
- в принятых правилах поведения сотрудников;
- в наличии у организации определенной социально-психологической атмосферы; количества и направленности трудовых конфликтов;
- в неудовлетворенности / удовлетворенности работников своим трудом;
- в наличии перспективы роста для каждого работника и системы поощрений;
- в уровне стабильности – текучки персонала организации;

- в устойчивых традициях (формах) стимулирования и поощрения;
- в гендерном профиле организации.

На ОК предприятия влияют как внешние, так и внутренние факторы. Но одним из самых важных факторов (для предприятий сферы услуг) является система поощрений и наказаний, которая принята на предприятии.

В 1988 г. Дж. Джонсон предложил концепцию факторов и элементов как основу типологической классификации ОК [37]. По его мнению, основными, согласно которым можно классифицировать ОК, являются следующие: парадигма: что представляет организация, чем она занимается, ее миссия, ценности; система контроля: механизм выявления реального положения дел в организации и качества осуществления процессов; организационная структура: подотчетность, иерархия и общие методы бизнеса; система руководства: кто принимает решения, как далеко распространяется власть и на чем она основывается; символы: наименование организации, зарегистрированный товарный знак, логотип и др.; ритуалы и практики: совещания руководства, уведомления правления и др.; легенды и мифы о людях, событиях, несущих информацию о тех культурных и моральных ценностях, на которых основывается эта организация.

Как утверждают С. Боуман и Д. Фолкнер, культура формируется под влиянием трех факторов: организационных процессов, познавательных (когнитивных) процессов организационного поведения [29].

Таким образом, для успешного функционирования предприятия и обеспечения его конкурентоспособности необходима разработка и внедрение действующих механизмов управления организационной культурой. Всем предприятиям сферы услуг (без исключения) необходимо формировать и поддерживать в себе ярко выраженные ОК, которые больше всего соответствуют целям предприятия, но, безусловно, ОК предприятий является дифференцированной, зависит от многих факторов и связана с организационным поведением. Под организационным поведением понимают поведение индивида в организации, групповое поведение, межгрупповые и межличностные отношения, отношения группы и индивида.

К основным факторам, которые влияют на формирование и особенности ОК предприятия, относятся:

- вид деятельности;
- организационно-правовая форма;
- стадия жизненного цикла предприятия;
- гибкость и управляемость персонала;
- условия функционирования предприятия;
- организационная структура предприятия;
- ситуационные факторы в организации;
- цели и задачи предприятия и т. д.

ОК должна базироваться, прежде всего, на собственных интересах и потребностях организации, может определять изменения направления вектора развития организации. Важное значение формирование ОК приобретает для предприятий сферы услуг. При формировании организационной культуры предприятий сферы услуг необходимо, прежде всего, учитывать клиентоориентирование услуг. Особенностью деятельности этих предприятий является то, что для предприятий сферы услуг управление челове-

ческими ресурсами на основе формирования и развития высокоэффективной ОК является основой всей деятельности. Большинство предприятий сферы услуг используют ОК как механизм, который позволяет наиболее эффективно использовать сотрудников для достижения целей организации и целей персонала, как фактор обеспечения отдачи общему делу. В современных условиях предприятия сферы услуг объективно вынуждены увеличивать (с точки зрения вложения финансовых, временных, человеческих ресурсов) свою систему управления развитием ОК.

Выводы. ОК, будучи результатом деятельности, может выражаться, в частности, в качестве оказанных услуг и тем самым влиять на клиента или потребителя. Для того чтобы эффективно управлять ОК предприятия в сфере услуг, руководству предприятия необходимо владеть целым набором специфических методов и инструментов, которые обеспечат развитие предприятия и особенности его деятельности.

ОК включает отношения с клиентами-потребителями услуг, с руководящими структурами разных форм и уровней власти, а также с предприятиями и организациями разных форм собственности. Реализация функций ОК на предприятиях сферы услуг базируется на формировании и развитии у персонала таких качеств, которые будут гарантировать повторное обращение клиента в организацию и рекомендации другим людям.

Таким образом, ОК необходимо рассматривать как мощный стратегический инструмент, который позволяет ориентировать все подразделения и работников на достижение поставленных долгосрочных целей и обеспечивает адаптацию предприятия к условиям внешней среды.

Дальнейший научный поиск автора будет посвящен вопросам влияния ОК предприятия на его стратегическое развитие.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 183 с.
2. Аксеновская Л. Н. Ордерная модель организационной культуры: монография / Л. Н. Аксеновская. – М.: Акад. проект, 2007. – 298 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
4. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / Е. Браун // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37–44.
5. Вейлл П. Б. Культура предпринимательства и культура организации. Ч. 1 / П. Б. Вейлл. – М.: Экономика и жизнь, 1994. – 95 с.
6. Грошев И. В. Организационная культура / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.
7. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
8. Кальницька М. О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства / М. О. Кальницька // Вісник ДНУ. Серія «Менеджмент інновацій». – 2015. – Т. 23, вип. 5. – С. 60–70.
9. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – Київ–Львів: Край, 2010. – 212 с.
10. Кириченко В. В. Особенности восприятия организационной культуры персоналом промышленного предприятия / В. В. Кириченко, А. П. Крупский // Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія». – 2004. – № 617. – С. 55–60.
11. Крупський О. П. Гендерний аспект організаційної культури підприємств в епоху глобалізації / О. П. Крупський // Вісник ДНУ. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». – 2012. – Т. 20, вип. 10 (2). – С. 99–107.
12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
13. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 2001. – 702 с.
14. Мольте Г. Военные поучения фельдмаршала графа Мольте / Г. Мольте; [пер. с нем.]. – СПб.: Военная Типография Императрицы Екатерины Великой, 1913. – 368 с. + 8 карт.
15. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. – Київ: Академія, 2001. – 280 с.
16. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы / У. Оучи; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1984. – 217 с.
17. Питерс Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман; [общ. ред. Л. И. Евенко]. – М.: Прогресс, 1998. – 297 с.
18. Роббинс С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер. – М.: Вильямс, 2002. – 880 с.
19. Родіонова О. Ю. Організаційна підтримка розвитку культури підприємств АПК [Електронний ресурс] / О. Ю. Родіонова // Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/54767/18-Rodionova.pdf?sequence=1>
20. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – М.: Управление персоналом, 2003. – 456 с.
21. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
22. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – М.: Инфра-М, 2011. – 152 с.
23. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: аспекти управління / кол. авт.: Г. Л. Хаєт, А. Л. Еськов, Л. Г. Хаєт та ін.; [під заг. ред. Г. Л. Хаєта]. – Донецьк: Донбас, 2003. – 400 с.
24. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
25. Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами / Г. Хофстеде. – СПб.: Питер, 2002. – 319 с.
26. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера / Г. Чайка. – Київ: Знання, 2007. – 420 с.
27. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.
28. Beyer J. M. How an organization's rites reveal its culture / J. M. Beyer, H. M. Trice // Organizational Dynamics. – 1987. – Vol. 15. – P. 5–24.
29. Bowman C. Competitive and corporate strategy / C. Bowman, D. Faulkner. – Irwin, 1997. – 320 p.
30. Charles W. L. Hill Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth Edition [Електронний ресурс] /

W. L. Charles ; Hill & Gareth R. Jones. – Режим доступа : <http://bookfi.net/dl/1415127/db987f>

31. Drennan D. *Transforming Corporate Culture: Getting Your Company from Where You are Now to Where You want To Be* / D. Drennan. – London : McGraw-Hill, 1992. – P. 5–28.

32. Eldridge J. *A Sociology of organizations* / J. Eldridge, A. Crombie. – London : Allen & Unwin, 1974. – 403 p.

33. Gold K. *Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors* / K. Gold // *Public Administration Review*. – 1982. – November–December. – P. 568–575.

34. Handy C. *Understanding organizations* / C. Handy. – Penguin UK, 1993. – 445 p.

35. Harris S. G. *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective* / Stanley G. Harris // *Organization Science: a journal of the Institute of Management Sciences*. – 1994. – Vol. 5, No. 3. – P. 309–321.

36. Jaques E. *The Changing Culture of a Factory* / E. Jaques. – New York : Dryden Press, 1952. – 251 p.

37. Johnson G. *Rethinking incrementalism* / G. Johnson // *Strategic Management Journal*. – 1988. – T. 9, No. 1. – P. 75–91.

38. Michon C. *La dynamisation sociale* / C. Michon, P. Stern. – Paris : Ed. d'organisation, 1985. – 115 p.

39. Morgan G. *Images of Organization* / G. Morgan. – Beverly Hills, CA : Sage, 1986. – 184 p.

40. Pacanowski M. *Communications and organizational culture* / M. Pacanowski, N. O'Donnel-Trujillo // *The Western Journal of Speech Communication*. – 1982. – No. 46. – P. 115–130.

41. Ravasi D. *Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture* / D. Ravasi, I. Schultz // *Academy of Management Journal*. – 2006. – Vol. 49, No. 3. – P. 433–458.

42. Sathe V. *Culture and related corporate realities* / V. Sathe. – Richard D. Irvin, Inc., 1985. – 556 p.

43. Scholz C. *Corporate culture and strategy – The problem of strategic fit* / C. Scholz // *Long Range Planning*. – 1987. – Vol. 20, No. 4. – P. 78–87.

44. Schwartz H. *Matching corporate culture and business strategy* / H. Schwartz, S. Davis // *Organizational dynamics*. – 1981. – Summer. – P. 30–48.

45. Shein E. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* [Электронный ресурс] / E. Shein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. – Режим доступа : <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>

46. Williams A. *Changing culture: New organizational approaches* / A. Williams, P. Dobson, M. Walters. – London : Institute of Personnel Management, 1993. – 235 p.

REFERENCES

Akoff, R. *Planirovaniye budushchego korporatsii* [Planning the future of the corporation]. Moscow: Progress, 1985.

Aksenovskaya, L. N. *Ordernaya model organizatsionnoy kultury* [An order model of organizational culture]. Moscow: Akademicheskii proekt, 2007.

Armstrong, M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management Practice]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Braun, E. "Metodologichni zasady doslidzhennia korporativnoi kultury u sotsialno-filosofskomu znanni" [Methodological bases of research of corporate culture in socio-philosophical knowledge]. *Humanitarnyi chasopys*, no. 1 (2011): 37–44.

Beyer, J. M., and Trice, H. M. "How an organization's rites reveal its culture" *Organizational Dynamics* vol. 15 (1987): 5–24.

Bowman, C., and Faulkner, D. *Competitive and corporate strategy*: Irwin, 1997.

Chaika, H. L. *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [The organization works manager]. Kyiv: Znannia, 2007.

Charles, W. L. "Hill Strategic Management Theory: An Integrated Approach". <http://bookfi.net/dl/1415127/db987f>

Drennan, D. *Transforming Corporate Culture: Getting Your Company from Where You are Now to Where You want To Be* London: McGraw-Hill, 1992.

Elvesson, M. *Organizatsionnaya kultura* [Organizational culture]. Kharkiv: Gumanitarnyy tsentr, 2005.

Eldridge, J., and Crombie, A. *A Sociology of organizations* London: Allen & Unwin, 1974.

Groshev, I. V., and Krasnoslobodtsev, A. A. *Organizatsionnaya kultura* [Organizational culture]. Moscow: YuNITI-DANA, 2013.

Gold, K. "Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors" *Public Administration Review*, no. November–December (1982): 568–575.

Handy, C. *Understanding organizations*: Penguin UK, 1993.

Harris, S. G. "Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective" *Organization Science: a journal of the Institute of Management Sciences* vol. 5, no. 3 (1994): 309–321.

Jaques, E. *The Changing Culture of a Factory* New York: Dryden Press, 1952.

Johnson, G. "Rethinking incrementalism" *Strategic Management Journal* vol. 9, no. 1 (1988): 75–91.

Khaiet, H. L. et al. *Korporativna kultura: aspekty upravlinnia* [Corporate culture: aspects of management]. Donetsk: Donbas, 2003.

Kharchyshyna, O. V. *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti* [Formation of organizational culture in the system of management of the food industry]. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 2011.

Khofstede, G. *Organizatsionnaya kultura. Upravleniye chelovecheskimi resursami* [Organizational Culture. Human Resource Management]. St. Petersburg: Piter, 2002.

Kirichenko, V. V., and Krupskiy, A. P. "Osobennosti vospriyatiya organizatsionnoy kultury personalom promyshlennogo predpriyatiya" [Features of perception of organizational culture of industrial enterprise personnel]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu*, no. 617 (2004): 55–60.

Kalnitska, M. O. "Vplyv orhanizatsiinoi kultury na innovatsiyni potentsial pidpriemstva" [The impact of organizational culture on innovation potential of the company]. *Visnyk DNU. Seriya «Menedzhment innovatsii»* vol. 23, no. 5 (2015): 60–70.

Karamushka, L. M., and Sniadanko, I. I. *Psykhologhiia orhanizatsiinoi kultury* [Psychology of organizational culture]. Kyiv; Lviv: Krai, 2010.

Krupskiy, O. P. "Hendernyi aspekt orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v epokhu hlobalizatsii" [Gender aspect of organizational culture of enterprises in the era of globalization]. *Visnyk DNU. Seriya «Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny»* vol. 20, no. 10 (2) (2012): 99–107.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2000.

Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2001.

Moltke, G. *Voyennyye poucheniya feldmarshala grafa Moltke* [Military teachings of Field Marshal Count Moltke]. St. Petersburg: Voennaya Tipografiya Imperatritsy Ekateriny Velikoy, 1913.

- Mochernyi, S. V., Ustenko, O. A., and Chebotar, S. I. *Osnovy pidpriemnytskoi diialnosti* [Basics of entrepreneurship]. Kyiv: Akademiia, 2001.
- Michon, C., and Stern, P. *La dynamisation sociale* Paris: Ed. d'organisation, 1985.
- Morgan, G. *Images of Organization* Beverly Hills, CA: Sage, 1986.
- Ouchi, U. *Metody organizatsii proizvodstva. Yaponsko-amerikanskiye podkhody* [Methods of production. Japanese-American approaches]. Moscow: Progress, 1984.
- Piters, T., and Uoterman, R. *V poiskakh effektivnogo upravleniya: opyt luchshikh kompaniy* [In search of effective management: the experience of the best companies]. Moscow: Progress, 1998.
- Pacanowski, M., and O'Donnell-Trujillo, N. "Communications and organizational culture" *The Western Journal of Speech Communication*, no. 46 (1982): 115-130.
- Robbins, S. P., and Koultter, M. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Vilyams, 2002.
- Rodionova, O. Yu. "Orhanizatsiina pidtrymka rozvytku kultury pidpriemstv APK" [Organizational support cultural development agricultural enterprises]. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/54767/18-Rodionova.pdf?sequence=1>
- Ravasi, D., and Schultz, I. "Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture" *Academy of Management Journal* vol. 49, no. 3 (2006): 433-458.
- Solomanidina, T. O. *Organizatsionnaya kultura kompanii* [The organizational culture of the company]. Moscow: Upravleniye personalom, 2003.
- Spivak, V. A. *Korporativnaya kultura* [Corporate culture]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Sathe, V. *Culture and related corporate realities*: Richard D. Irvin, Inc., 1985.
- Scholz, C. "Corporate culture and strategy - The problem of strategic fit" *Long Range Planning* vol. 20, no. 4 (1987): 78-87.
- Schwartz, H., and Davis, S. "Matching corporate culture and business strategy" *Organizational dynamics*, no. Summer (1981): 30-48.
- Schein, E. "Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View". <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
- Tikhomirova, O. G. *Organizatsionnaya kultura: formirovaniye, razvitiye i otsenka* [Organizational culture: formation, development and evaluation]. Moscow: Infra-M, 2011.
- Veyll, P. B. *Kultura predprinimatelstva i kultura organizatsii* [Enterprise culture and culture of the organization]. Part 1. Moscow: Ekonomika i zhizn, 1994.
- Williams, A., Dobson, P., and Walters, M. *Changing culture: New organizational approaches* London: Institute of Personnel Management, 1993.
- Zakharchyn, H. M. *Mekhanizm formuvannia orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva* [The mechanism of organizational culture engineering company]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politehnika», 2009.