

УДК 37. 005

JELM 10, Z 10

DOI: 10.31471/2409-0948-2020-1(21)-156-163

**Зелінська Галина Олексіївна**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри прикладної економіки  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: zelinska\_haluna@i.ua  
ORCID<https://orcid.org/0000-0003-2175-4883>

## **РОЛЬ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Анотація.** Стаття присвячена ролі, відведеній культурі та освіті в контексті управлінської культури керівника організації. З'ясовано, що в умовах нестабільності економічної ситуації в Україні, розпачатою світовою фінансово-економічною кризою, пандемією поширення коронавірусу, посилення впливу інноваційних, інформаційних і комунікаційних технологій, на часі стає пошук нових шляхів і методів ефективного управління як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання. З'ясовано, що в українському суспільстві, спостерігаються тенденції зростання кількості керівників, які мають недостатню підготовленість до управлінської діяльності, слабкі знання сучасних технологій і засобів управління у різних сферах діяльності, а також недостатньою сформованість управлінської компетентності та культури в процесі набуття професійної освіти. Визначено, що культура та освіта мають багато спільного з гуманітарною парадигмою, адже сутнісною ознакою людини є духовність.

З'ясовано, що управлінська культура керівника – це вид культури управління, що стосується діяльності керівника. На відміну від організаційної (корпоративної) культури, принциповою метою якої є досягнення максимальної ефективності організації, управлінська культура керівника – це мистецтво забезпечення гармонійних стосунків між всіма членами колективу.

Обґрунтовано, що управлінську культуру керівника можна розглядати на різних рівнях. Зокрема на особистому рівні управлінська культура не вичерпується поділом на такі ментально-психологічні елементи, як знання, розуміння, вміння та прагнення відповідного комунікативно-управлінського змісту. Вона може структуруватися за відношенням до основних управлінських функцій – інформаційно-аналітичної, прийняття управлінських рішень, організаційної, спонукально-мотиваційної, контрольної тощо.

Визначено необхідність виділяти загальну адміністративну культуру, яка існує в організації та культуру управлінської праці керівника, яку називаємо менеджмент-культурою керівника, елементами якої є: глибина, світогляд, морально-етичні норми та відношення до праці, навички в організації та виконанні роботи, уміння володіти собою і розуміти трудовий колектив.

Обґрунтовано, що розвиток рівня культури в організації передбачає використання сучасних форм та методів організаційної роботи: навчання управлінських кадрів, оволодіння ними практичних вмінь й навичок з управління та сприяння мотивації керівників щодо розвитку власної менеджмент-культури і праці з метою демократизації управління, що є найбільш ефективним у сучасних умовах. Найефективнішими формами з розвитку управлінської культури можна вважати самоосвіту, участь у проблемних семінарах, конференціях, роботу у спеціальних дослідницьких групах.

**Ключові слова:** культура управління, керівник, освіта, навчання, компетентність, діяльність.

**Zelinska Halyna Oleksiivna**  
**doctor of economics, professor**  
**professor of the Department of Applied Economics**  
**76019, Ivano-Frankivsk, street. Carpathian, 15**  
**e-mail: zelinska\_haluna@i.ua**

## **THE ROLE OF MANAGEMENT CULTURE IN THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES**

**Abstract.** The article is devoted to the role assigned to culture and education in the context of the managerial culture of the head of an organization. It is found that in the conditions of unstable economic situation in Ukraine started the global financial and economic crisis, the pandemic spread of the coronavirus, the increasing influence of innovative information and communication technologies, the search for new ways and methods of effective governance at the state level and at the level of entities is on time. It was found out that in Ukrainian society, there are growing trends in the number of managers who have insufficient preparation for management activities, poor knowledge of modern technologies and management tools in various fields of activity, as well as insufficient formation of managerial competence and culture in the process of obtaining professional education. It is determined that culture and education have a lot in common with the humanitarian paradigm, because the essential feature of a person is spirituality.

It was found out that the leader culture of a manager is a type of management culture that concerns the activities of a manager. In contrast to the organizational (corporate) culture, the principal goal of which is to achieve maximum efficiency of the organization, the manager's managerial culture is the art of ensuring harmonious relations between all members of the team.

It is proved that the manager's leader culture can be considered at different levels. In particular, at the personal level, leader culture is not limited to the division into the following mental and psychological elements, such as knowledge, understanding, ability and aspiration of the corresponding communicative and managerial content. It can be structured in relation to the main management functions – information and analytical, managerial decision-making, organizational, motivational, control, and so on.

There is a need to distinguish the General administrative culture that exists in the organization and the culture of managerial work of the supervisor, which we call the management culture of the supervisor, the elements of which are: depth, worldview, moral and ethical standards and attitude to work, skills in organizing and performing work, the ability to control yourself and understand the workforce.

It is proved that the development of culture level in the organization involves the use of modern forms and methods of organizational work: management training, mastery of practical skills on managing and promoting the motivation of managers towards the development of their own management culture and labor, with the aim of democratic governance, which is the most effective in modern conditions. Self-education, participation in problem seminars, conferences, work in special research groups can be considered the most effective forms of development of managerial culture.

**Keywords:** management culture, manager, education, training, competence, activity.

**Вступ.** Вагомим чинником соціальних перетворень в Україні є зростання ролі освіти і культури в забезпеченні економічного і соціального розвитку держави, посилення суттєвого їхнього впливу на людину і суспільство. Перетворення освіти на один з вирішальних соціокультурних чинників суспільства – "суспільства знань" потребує

відповідних змін як в організуванні системи національної освіти, так і в змісті, методах і формах навчального процесу. Початок нового тисячоліття неминуче веде науковців світу до пошуку нових пріоритетів і моделей розвитку держави, які б відповідали типу глобалізованого суспільства XXI ст. У полі зору їх уваги залишається пласт невирішених питань стосовно культури управління, бо недостатня увага до цих питань з боку керівника веде до кризових міжособистісних ситуацій в управлінні організаціями.

На всіх етапах розвитку та функціонування будь-яких сфер суспільства, виробництва, культури, науки, освіти будь-якої країни актуальною є проблема формування управлінської культури керівників. Але в той же час, в українському суспільстві, спостерігаються тенденції зростання кількості таких керівників, які мають недостатню підготовленість до управлінської діяльності, слабкі знання сучасних технологій і засобів управління у різних сферах діяльності, а також недостатньою сформованість управлінської компетентності та культури в процесі набуття професійної освіти.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Взаємодія освіти та культури стали пріоритетом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених як: М. Вебера, К. Поппера, Ж. Марітена, Ф. А. Гаска, Ю. Габермаса, Р. Дарендорфа, В. Гриньової. І. Зязюна, І. Ісаєва М., Подберезького, І. Прокопенка, П. Решетникова, В. Сластьоніна, Н. Ткачової, М. Фіцули та ін. М. Згуровський розглядає освіту і культуру як важливі чинники кардинальних змін у суспільному розвитку з погляду філософії освіти. Б. Починюк здійснює ціннісну інтерпретацію гуманітарного знання у контексті сучасної парадигми освіти. Л. Сараницька розкриває особливості гуманізації освіти як вимоги сучасності і визначає головні положення гуманітарного пізнання. І. Андрейко досліджує особливості впливу освіти та культури на формування особистості в контексті сучасних реалій глобалізації.

Вітчизняні й зарубіжні вчені Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, М. І. Кабушкін, С. В. Королюк, В. В. Олійник у своїх наукових дослідженнях розглядають не тільки питання освіти, але й питання різних видів управлінської культури, її формування у керівників навчальних закладів, культури адміністративного апарату тощо та її діагностики. Психологічне забезпечення управлінської діяльності, гуманізація професійної підготовки управлінських кадрів стали надбанням наукових праць А. М. Бандурка, Л. М. Карамушки, В. В. Рибалка, О. Г. Романовського, В. І. Свистун та ін. Разом з тим недостатньо вивчена проблема взаємовпливу освіти і управлінської культури на розвиток суспільства в контексті нових реалій економіки України.

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття.** В умовах нестабільності економічної ситуації в Україні, початком світовою фінансово-економічною кризи, пандемією поширення коронавірусу, посилення впливу інноваційних, інформаційних і комунікаційних технологій, на часі стає пошук нових шляхів і методів ефективного управління як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання.

Невирішеними залишаються питання стосовно ролі культури управління, управлінської культури керівника та освітньої складової, як фактору здійснення успішних реформ у частині ефективного функціонування суб'єктів господарювання у умовах сьогодення України..

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження взаємозалежностей освіти та управлінської культури керівника в системі управління сучасними організаціями.

**Висвітлення основного матеріалу.** Дослідження управлінської культури не можливе без звернення по поняття культури загалом як системи відтворення та продукування за допомогою інтелекту досвіду та нових технологій людської життєдіяльності. Культура протистоїть стихійній активності, неопосередкованій діяльністю людського розуму з осмислення уроків минулого та специфіки сучасного стану

тощо. Своїм духовним змістом культура як така має багато спільного із концептуальною складовою гуманітарної освітньої парадигми, адже сутнісною ознакою людини також є духовність.

Управлінська культура керівника – це вид культури управління, що стосується діяльності керівника. На відміну від організаційної (корпоративної) культури, принциповою метою якої є досягнення максимальної ефективності організації, основним призначенням управлінської культури керівника є мистецтво забезпечення гармонійних стосунків між всіма членами колективу.

Управлінська культура передбачає аналіз наукових джерел щодо самого змісту даного поняття.

Базовим положенням для розгляду культури управління та освіти може служити думка М. Вебера про її залежність від загальної культури суспільства, його визначення легітимності як відповідності діяльності “штабу управління” рівню бачень і очікувань громадян та легальності як характеристики публічного врядування, що “існує завдяки встановленим правилам” [1, с. 157, 158].

В своїй доповіді «Культура має значення» А. Кламер, наголошує, що поза економікою знаходиться цілий світ, що складається з цінностей, добродійностей, з того, що є основою, що спонукає нас до дій та ще важливіше – робить нас людьми. На його думку, економіка є лише частиною загального контексту яким виступає культура; вона є лише інструментом для виробництва того, що є більш важливішим, а саме культури [2, с. 15].

Змістовий аспект культури управління заключається в тому, що це діяльність людини, спрямована на реалізацію її потреб та актуалізацію потенціалів з огляду на творчий особистісний і професійний аспект. Культура, як і освіта відносяться до соціальних категорій, що характеризують людину і суспільство (наприклад, праця, у тому числі управлінська діяльність, власність, держава, свобода, справедливість, добро, совість, обов’язок тощо)..

Зупинимося більше на управлінській культурі професійної діяльності керівника. Вона має свою специфіку та призначення і безпосередньо актуалізується в управлінській компетентності.

Вважаємо, що під **культурою управління** загалом розуміють складову людської культури – комплекс знань про систему цінностей (мету діяльності організації, шляхи та засоби її досягнення, правила і норми ділової поведінки). Вона включає також мистецтво керівництва, спілкування, прийняття правильного рішення та якісне його виконання. Домінантою успіху організації є власне управлінська культура керівника, під якою у власному трактуванні розуміється сукупність його особистої та професійної культури, а саме: поєднання особистісних якостей, професійних знань та вмінь управлінської діяльності, яке виявляється у стилі керівництва та спілкування.

Управлінська культура є певним рівнем можливостей власного розвитку, що може бути визначений як рівень терпимості до модифікацій, пропонованих, як правило, на індивідуальному рівні. На рівні організації вона кристалізується у своєрідний психологічний клімат, проявами якого є усталений діловий та інформаційний обмін, практикований стиль управління та поширений (домінуючий) спосіб спілкування [3, с 57]. На особистому рівні управлінська культура не вичерпується поділом на такі ментально-психологічні елементи, як знання, розуміння, вміння та прагнення відповідного комунікативно-управлінського змісту. Вона може структуруватися за відношенням до основних управлінських функцій – інформаційно-аналітичної, прийняття управлінських рішень, організаційної, спонукально-мотиваційної, контрольної тощо.

На нашу думку необхідно виділяти загальну адміністративну культуру, яка існує в організації та культуру управлінської праці керівника, яку називаємо менеджмент-культурою керівника. Її елементами є: глибина, світогляд, морально-етичні норми та відношення до праці, навички в організації та виконанні роботи, уміння володіти собою і

розуміти трудовий колектив. Саме через поєднання в собі мистецтва управління та мистецтва виконання – менеджмент-культура керівника набуває особливого значення на сучасному етапі інноваційного розвитку держави. Вона постає не лише як інтегральний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань, почуттів, зразків поведінки, але і як певна характеристика його стану, враховуючи особливості культурних надбань населення території. Менеджмент-культура керівника є складовою професійної компетентності, яка визначається сукупністю знань, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків, професійних, ділових і особистісних якостей, загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості [4, с. 84].

Розглянемо «менеджмент-культуру керівника» на основі комплексної оцінки її структурних складових через когнітивну, особистісну та мотиваційно-ціннісну компоненти. Так, когнітивна компонента культури менеджменту керівника включає систему знань та вмінь, необхідних для професійного здійснення управлінського процесу. Особистісна компонента включає систему професійних (професіоналізм, ерудицію, гуманність) та особистісних якостей (культуру виховання, повагу та довіру до людей, чесність, уважність, охайність, ввічливість). Мотиваційно-ціннісна передбачає систему мотивів та цінностей, необхідних для забезпечення культури організації загалом.

Підвищення культурно-етичного рівня керівника повинно здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, поліпшення стилю керівництва колективом тощо.

Розвиток рівня культури управління в організації передбачає використання сучасних форм та методів організаційної роботи: навчання управлінських кадрів, оволодіння ними практичних вмінь й навичок з управління та сприяння мотивації керівників щодо розвитку власної менеджмент-культури і праці з метою демократизації управління, що є найбільш ефективним у сучасних умовах. Найефективнішими формами з розвитку управлінської культури можна вважати самоосвіту, участь у проблемних семінарах, конференціях, роботу у спеціальних дослідницьких групах, тренінги, курси підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної освіти, участь у "круглих столах", дискусіях, ділових іграх, що дає можливість поєднати засвоєння знань управління з набуттям практичних вмінь та навичок. На відміну від командно-адміністративних методів управління в у ринкових умовах зростає роль вміння керівника оцінювати свої якості та здібності, особистісні обмеження, здібності та якості підлеглих. Тільки за таких умов можна стати перспективним лідером. Саме особистісні соціально-психологічні якості, такі як знання, уміння і навички ефективного спілкування, емпатія, рівень домагань, самоконтроль, врівноваженість, є важливими у визначенні рівня управлінської культури керівника.

Структура управлінської культури включає в себе систему знань про управління як об'єкт професійної діяльності та процес; систему знань про систему управління, форми, методи, технології і засоби управлінської діяльності в конкретній сфері; систему практичних навичок, умінь і здатностей управлінської діяльності в конкретній професійній сфері, зовнішнім виявом якої є певний стиль управлінської діяльності; управлінську компетентність як основа управлінської культури; управлінське мислення як психологічний засіб актуалізації управлінської культури; цінності управлінської діяльності. Водночас конкретний зміст і структура управлінської культури визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника [5, с.295]. Зміст управлінської культури керівників складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації.

Особливості управлінської культури полягають у наступному:

1. Управлінська культура існує в будь-якій організації, не має матеріальної форми.

2. Управлінську культуру неможливо виміряти кількісними показниками, вона не може бути формалізована чи декларована.

3. Управлінська культура є фактором мотивації, індивідуальна і неповторна.

4. Управлінська культура має загальні риси, тому може бути класифікована.[6, с.25].

Управлінська культура сама по собі не формується, основним чинником її становлення є освіта – від загальної до професійної. Освіта має безпосереднє значення у формуванні особистості, розвитку культури як окремого індивіда, так і управлінця зокрема. Вплив рівня освіти й кваліфікації працівників на культуру організації загалом проявляється в тому, які цінності зможуть вони сприйняти, наскільки вони здатні до творчого підходу й ініціативності, які й у якій кількості необхідні заходи для навчання, ротатії, підвищення кваліфікації працівників і т.п. Керівник з високою професійною культурою, зазвичай прагне виконувати управлінські функції найкращим чином. Для цього йому вкрай необхідні як глибокі професійні знання та вміння, так і чітка психологічна спрямованість на свідомо обрану управлінську діяльність. Необхідність інноваційних змін в економіці України вимагає радикальних перетворень як у сфері управління, так і в системі підготовки управлінських кадрів, а також розробки і впровадження нових моделей і методів управління, підготовки не просто фахівців з менеджменту, а справжніх керівників-професіоналів, здатних ефективно управляти суспільним виробництвом, постійно оновлюючи свої знання і уміння, адаптуючись до ринкових умов і викликів глобалізації.

Трансформаційні перетворення в економіці ставлять особливі вимоги до змісту і характеру управлінської праці. Це зумовлено нвступним:

по-перше, її формуванню і розвитку істотною мірою сприяє демократизація суспільного життя і суспільних відносин;

по-друге, невпинне зростання освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників веде до самоусвідомлення ними своєї особистісної і професійної цінності й вимагає поваги та відповідного ставлення;

по-третє, поступовий розвиток психології управління свідчить, що лише за рахунок визнання особистісної значущості керівника-лідера і створення умов для його творчої самореалізації у професійній діяльності можна істотно підвищити продуктивність праці;

по-четверте, внаслідок підвищення освітньо-культурного рівня працівників, їх професійної кваліфікації та самоідентифікації виникає необхідність нового ставлення до людей з боку керівників й нового характеру ділового спілкування.

Ефективність управлінської діяльності й особистий авторитет керівника, в значній мірі визначається, як зазначалося вище, поєднанням його професіоналізму й розвиненої загальної й управлінської культури. Прояви особливої цінності управлінської культури відображаються у взаємовідносинах керівника й підлеглих, вищого керівництва, ділових партнерів, замовників, клієнтів тощо. Рівень володіння керівником культурою управління виступає показником іміджу організації, свідченням її внутрішньої культури. Це вкрай важливо сьогодні, оскільки в реальній управлінській практиці зустрічаються досить складні ситуації, успішне й ефективне подолання яких стає можливим саме завдяки високій загальній і професійній управлінській культурі керівника.

Корпоративна культура, як основа мотиваційного механізму, сприяє розвитку командної самоввідачі. І якщо працівники самі ставлять перед собою цілі та роблять все можливе для їх реалізації, вони будуть працювати більш плідно та енергійно. Якщо ж і керівник приділяє цьому увагу та формулює зі співробітниками цілі, досягнення яких піддаються виміру за рівнем і терміном виконання, це значно підвищує продуктивність праці всього колективу. Корпоративна культура цілком справедливо й обґрунтовано вважається одним з потужних стратегічних інструментів, який дозволяє керівнику успішно орієнтувати всі підрозділи й окремих виконавців на успішне досягнення спільних цілей, мобілізувати енергію і творчий потенціал працівників, забезпечувати їхню лояльність і полегшувати ділове міжособистісне спілкування в колективі.

**Висновки.** Отже, освіта та культура є основними чинниками розвитку матеріального та духовного багатства суспільства завдяки своїй унікальній місії щодо зростання інтелектуального капіталу – знань та компетентностей людини, соціальної стабільності та ефективного забезпечення зайнятості населення, збільшення національного доходу, зменшення бідності, зростання рівня культури виробництва і споживання, підвищення якості життя. Розкриваючи та реалізуючи сутнісний сенс людського буття, культура одночасно формує і розвиває саму цю сутність, насамперед, через механізми освіти та виховання під час опанування, примноження та передачі культурної спадщини від одного покоління до іншого.

Теоретико-методологічне осмислення стану культури ще не знайшло належного втілення в організації управління організацією. Практика його застосування часто демонструє або недооцінювання культурної складової розвитку, або намагання вирішення складних проблем використанням запозичених зарубіжних методик. Як наслідок – дефіцит культури управління, відсутність її пріоритету в соціумі є однією з причин гальмування процесів реформування економіки. Аналіз реального стану справ у в освітній системі свідчить про розрив зв'язків між окремими її ланками, про серйозний дисбаланс попиту і пропозиції на освітні послуги та реальні робочі місця на ринку праці. Це підсилює вимогу створення відпрацьованої організації системи управління, необхідною умовою якої стає підвищення кваліфікації й культури праці управлінського персоналу, і в першу чергу, керівників-менеджерів.

Отже, можемо констатувати, що основою створення нового типу управлінської культури має стати переосмислення управлінських відносин та запровадження управління, яке повинно бути зорієнтованим на співробітника.

В подальшому потребує поглиблених досліджень питання етики управлінської праці керівника і стилю керування та розробка системи критеріїв ефективності управлінської діяльності.

### Література

1. Вебер М. (1998). Три чисті типи легітимного панування. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика*. К.: Основа 534 с.
2. Кламер А. (2015). Культура имеет значение. Экономическая культура: ценности и интересы. *Альманах центра исследований экономической культуры факультета свободных искусств и наук СПбГУ*. С.-П. С. 13-19.
3. Зелінська Г.О. (2013). Регіональний освітній менеджмент: теорія та практика: монографія. Симфонія форте. Івано-Франківськ. С. 57.
4. Ніколаєнко С.М., Тесленко В. В. Якісна освіта – запорука самореалізації особистості (2007). К.: Пед. Преса. 176 с.
5. Ягунов В. В, Свистун В.І., Кришталь Н.А., Король В.Н. (2013). Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України Серія: педагогічні та психологічні науки*, 4(69). С.291-301.
6. Пашко Л. А (2014). Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин. *Статистика України*, №2. С.25.
7. Библер В.С. (2001). От наукоучения — к логике культуры: Два философских введения в двадцать первый век. М.: Политиздат, 426 с.
8. Гаєвська О. Б. (2002). Управління як соціальний феномен: монографія. К.: КНЕУ. 168 с.
9. Дмитренко Г. А. (2006). Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. К.: МАУП. 546с.
10. Королюк С. (2005). Стиль керівництва як складова управлінської культури керівника *Директор школи*, № 9 (345), С. 5–6.

11. Блохіна І.О. (2007.) Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури. Режим доступу: [http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02\\_Blokhina.pdf](http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02_Blokhina.pdf).
12. Сенько Ю. В. (2011). Гуманитарные основы педагогического образования. М.: Владос, 203 с

## References

1. Veber M. (1998). Try chysti typy lehitymnoho panuvannya. *Sotsiolohiya. Zahal'noistorychni analizi. Polityka*. [Three pure types of legitimate domination]. К. : Osnova 534 s. [in Ukrainian].
2. Klammer A. (2015). Kul'tura imeyet znachenije. Ekonomicheskaya kul'tura: tsennosti i interesy. *Al'manakh tsentra issledovaniy ekonomicheskoy kul'tury fakul'teta svobodnykh iskusstv i nauk* [Culture matters. Economic culture: values and interests. *Almanac of the Center for Economic Culture Studies of the Faculty of Liberal Arts and Sciences of St. Petersburg State University*], SPbGU. S.-P. 13-19. [in Russian].
3. Zelins'ka H.O. (2013). Rehional'ny yosvitniy menedzhment: teoriya ta praktyka [Regional educational management: theory and practice]. Symfoniya-forde. Ivano-Frankivs'k. 57. [in Ukrainian].
4. Nikolayenko S.M., Teslenko V.V (2007). Yakisna osvita – zaporuka samorealizatsiy i osobystosti: nauk. vydannya [Qualitative education is the key to self-realization of personality]. К.: Ped. Presa. 176 . [in Ukrainian].
5. Yahupov V.V., Svystun V.I., Kryshchal' N.A., Korol' V.N..(2013). Upravlins'ka kul'tura i kompetentnist' kerivnykiv yak systemna psykholoho-pedahohichna problema [Managerial culture and competence of managers as a systemic psychological and pedagogical problem]// *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny Seriya: pedahohichni ta psykholohichni nauky.- Proceedings of the National Academy of State Border Guard Service of Ukraine Series: Pedagogical and Psychological Sciences*. 4(69). 291-301. [in Ukrainian].
6. Pashko L. A (2014). Osuchasnennya upravlins'koyi kul'tury yak osnova onovlennya upravlins'kykh vidnosyn [Modernization of managerial culture as a basis for updating managerial relations] *Statystyka Ukrayiny [Statistics of Ukraine]*, 2. 25. [in Ukrainian].
7. Bibler V.S. (2001). Ot naukoucheniya – k logike kul'tury: Dva filosofskikh vvedeniya v dvadtsat' pervyy vek [Two philosophical introductions into the twenty-first century]. М.: Politizdat, 426. [in Russian].
8. Hayevs'ka O. B. (2002). Upravlinnya yak sotsial'nyy fenomen [Governance as a Social Phenomenon. К.: KNEU. 168. [in Ukrainian].
9. Dmitrenko G. A. (2006). Strategicheskii menedzhment: tselevoye upravleniye personalom organizatsii [Strategic management: target management of the organization's personnel]. К.: MAUP. 546. [in Ukrainian].
10. Korolyuk S. (2005). Styl' kerivnytstva yak skladova upravlins'koyi kul'tury kerivnyka / [Leadership style as a component of managerial management culture]. *Dyrektor shkoly - Headmaster*. 9 (345), 5–6. [in Ukrainian].
11. Blokhina I.O. (2007.) Rol' kerivnyka vyshchoho navchal'noho zakladu u formuvanni orhanizatsiynoyi kul'tury [The role of the head of higher education in the formation of organizational culture] URL.: [http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02\\_Blokhina.pdf](http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02_Blokhina.pdf). [in Ukrainian].
12. Sen'ko, YU. V. (2011). Gumanitarnyye osnovy pedagogicheskogo obrazovaniya [Humanitarian foundations of teacher education]. М. : Vlados, 203.[in Russian].