

УДК 316.354

**Культурні засади стратегічного управління бізнес-організацією**

І.Б. АТАМАНЕНКО

Київський національний університет ім.Т.Шевченка, м. Київ, Україна,  
E-mail: igor.atamanenko@gmail.com**Авторське резюме**

У сучасній соціології розуміння соціокультурних факторів стратегічної діяльності суб'єктів ринкової економіки досить обмежене та засноване на менеджеріальних уявленнях щодо взаємодії організацій із конкурентним середовищем. Внаслідок цього недостатньо уваги приділяється культурним та соціальним основам стратегії конкурентної боротьби, а також виключається з аналізу персонал як активний суб'єкт формування стратегічної політики організації. Крім цього, у вітчизняній науці розуміння ділових стратегій бізнес-організації засноване на західних теоретичних моделях, які досить важко застосувати для конкретних соціокультурних та економічних умов. Це стосується і вивчення корпоративної культури, уявлення про яку досі характеризуються фрагментарністю, що викликає потребу до синтезу розрізнених теоретичних побудов.

Таким чином, у статті розглядаються соціокультурні основи ділових стратегій бізнес-організацій. Здійснена спроба узагальнення основних типологій корпоративної культури. Пропонується класифікація ділових стратегій за типологічними ознаками корпоративної культури. Корпоративна культура бізнес-організації розглядається, крім цього, не тільки як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності сучасних господарських структур, але й як засіб підвищення інтелектуального та культурного капіталів бізнес-організації. Узагальнення основних типологій корпоративної культури дозволяє виокремити найбільш ефективні у сучасних умовах організаційні цінності та напрями стратегічної діяльності.

Застосовуючи соціологічний підхід, автор намагається подолати менеджеріальний та економічний редукціонізм у вивченні механізмів формування та реалізації ділових стратегій сучасних бізнес-організацій, який полягає у абсолютизації суто ринкових факторів, що детермінують поведінку бізнес-організації у зовнішньому середовищі. Таким чином, актуалізується важливість включення в аналіз ринкової поведінки господарських суб'єктів культурних та соціальних аспектів економічної діяльності. Таке розуміння дозволяє розглядати членів персоналу не лише в якості пасивного об'єкта управлінської діяльності, але й в якості активного соціального суб'єкта організаційних змін.

Вивчення корпоративної культури як фундаментального фактора побудови і реалізації організаційної стратегії дозволяє розширити розуміння процесу управління сучасними господарськими утвореннями.

**Ключові слова:** бізнес-організація, ділова стратегія, ринкова економіка, стратегічне управління, корпоративна культура, типологічні засади ділових стратегій, зворотний зв'язок.

## Cultural foundations of strategic management business organization

I.B. ATAMANENKO

T. Shevchenko national university of Kyiv, Kyiv, Ukraine, E-mail: igor.atamanenko@gmail.com

### Abstract

In modern sociology understanding of social and cultural factors of strategic activities of market economy is limited and based on perceptions of managerian interaction with organizations to competitive environment. As a result, not enough attention is paid to the cultural and social foundations of the strategy of competition and the staff as an active subject of forming strategic policy organization is excluded out the analysis. In addition, the domestic science understanding of business organization strategies is based on the Western theoretical models which are quite difficult to apply to specific socio-cultural and economic conditions. This article describes the socio-cultural foundations of business strategies of business organizations. The classification of business strategies for typological characteristics of corporate culture is proposed. Corporate culture of business organization is considered, not only as an effective tool to enhance the competitiveness of modern economic structures, but also as a means to improve the intellectual and cultural capital of business organization. By applying the sociological approach, the author tries to overcome managerian and economic reductionism in studying of the formation mechanisms and implementation of business strategies of modern business organizations, which is the absolute purely market factors that determine the behavior of business organizations in the environment. This understanding leads us to consideration of staff not just as a passive object of management, but also in an active social subject of organizational change.

The study of corporate culture as a fundamental factor in formation and implementing organizational strategy extend the understanding of modern economic management entities.

**Key-words:** business organization, business strategy, market economics, strategic management, corporate culture, typological principles of business strategies, organizational feedback.

**Постановка проблеми.** У сучасних надзвичайно складних соціокультурних та економічних умовах для вітчизняних бізнес-організацій все гостріше постає потреба вдосконалення інструментів управління всіма організаційними процесами та взаємодіями із іншими суб'єктами бізнесової діяльності. Високий рівень нестабільності та невизначеності економічної системи України та загалом українського суспільства все більше вимагає вироблення управліннями особливого типу мислення – стратегічного. У цьому аспекті актуалізується потреба наукового обґрунтування ділових стратегій сучасних бізнес-організацій. У сучасному менеджменті та соціології представлена велика кількість типологій ділових стратегій, між тим недостатня увага приділяється культурним основам стратегічної діяльності сучасних бізнесових структур, хоча корпоративна культура є одним з найбільш ефективних засобів управління стратегічним розвитком організацій. Таким чином, все більш актуальним являється вивчення впливу корпоративної культури на формування та реалізацію ділової стратегії бізнес-організації.

**Метою дослідження** є соціологічна типологізація ділових стратегій бізнес-організацій.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Вітчизняні соціологічні дослідження культурних вимірів діяльності організації беруть свій початок у середині ХХ століття, про що свідчать праці відомих фахівців, зокрема А. Пригожина [20], М. Лапіна, Ю. Сурміна, О. Скідіна та ін. У вітчизняній соціології організацій та управління окремим аспектам ролі корпоративної культури присвячені роботи Л. Хижняк [29], Т. Кригульської [13], А. Ліпенцевої [14], Г. Монастир-

ського [17], В. Щербини [31], В. Співака [25], Н. Могутньої [18], Ж. Тоценка [25], С. Фролова [26], Б. Мільнера [15]. Що стосується зарубіжних досліджень, присвячених типологізації корпоративної культури, то вони пов'язані у першу чергу з працями Е. Шейна [30], Ф. Тромпенаареса [13], Г. Хофстеде [11], Р. Куїна, К. Камерона [8], Д. Денісона [5], Ф. Зоннефельда [33], Г. Харрісона [10] та ін. Серед фахівців в сфері стратегічного управління бізнес-організаціями варто відзначити П. Друкера [6], І. Ансоффа [2], Г. Мінцберга [16]. Крім цього, особливості ділових стратегій пострадянських бізнес-організацій досліджувались такими ученими, як Т. Заславська, Е. Крилатих та М. Шабанова [7]. Більш конкретно типології ділових (конкурентних) стратегій розробляли такі відомі учені як М. Портер [22], Ф. Котлер [12], А. Юданов [4].

**Виклад основного матеріалу.** Уточнимо для початку дефініції. Під діловою стратегією бізнес-організації розумітимемо стратегію вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегію другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення спеціальних проблем, пов'язаних з бізнесом [4]. Що стосується поняття корпоративної культури, то в самому широкому значенні під нею розуміється, як правило, система формальних і неформальних правил і норм життєдіяльнос-

ті, звичаїв, звичок, традицій, індивідуальних та групових інтересів, а також особливостей поведінки людей, що характеризуються показниками задоволеності умовами життя, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікацією із спільнотою та цілями її розвитку [19].

Кожен елемент ділової стратегії (оцінка ситуації, цільові установки, ресурсна база, коло партнерів та інші) підпорядковується не тільки особливостям ринкового середовища, яке має бути правильно проінтерпретоване та оцінене фахівцями, але також і внутрішнім культурним процесам, які забезпечують вироблення відповідних інструментів взаємодії із нормативною системою зовнішнього ринкового середовища та визначають ефективні поведінкові форми. Варто зауважити, що в основному типології ділових стратегій бізнес-організацій базуються на ринкових критеріях, що редукує суть цього складного явища. А саме: типології побудовані таким чином, що не враховують соціокультурних особливостей внутрішнього середовища організації. Так, М. Портер виділяє такі основні види ділових (конкурентних) стратегій: 1. Стратегія лідерства по витратах – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару або послуги і на цій основі зниження кінцевих цін; 2. Стратегія диференціації – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів; 3. Стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям отримати за одну й ту саму вартість більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності; 4. Стратегія ринкової ніші або фокусування в свою чергу ділиться на стратегії: - сфокусована стратегія низьких витрат; - сфокусована стратегія диференціації [22].

Оскільки ділові стратегії залежать від типу бізнес-організації, то критеріями типологізації ділових стратегій бізнес-організацій можуть також бути типи бізнес-організації, ресурси, що наявні в її розпорядженні. Так, А. Юданов розрізняє декілька типів конкурентних стратегій: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська). Дані стратегії притаманні відповідним типам бізнес-організацій, а саме. Розглянемо типи ділових стратегій докладніше: Віолентна стратегія характерна для підприємств, які діють у сфері виробництва стандартних товарів і послуг. До них належать три різновиди організацій: «Горді леви» - перша стадія в розвитку наймастібніших підприємств-віолентів, які швидко ростуть завдяки успіху своєї продукції на ринку й слабо диверсифіковані. Зазвичай вони є лідерами технічного прогресу в галузі. «Могутні слони» - наступна стадія розвитку віолента. Вони відрізняються особливо великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філіалів. «Неповороткий

бегемот» - завершальна стадія розвитку віолента, таке підприємство зберігає чималі розміри, але втрачає динамічність розвитку. Патієнтна стратегія типова для підприємств-патієнтів («хитрих лисиць»), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегмента ринку. Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих підприємств, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача. Експлерентна стратегія передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку.

Будь-яка конкурентна стратегія зможе забезпечити собі конкурентну перевагу переважно за рахунок наступальних стратегічних дій. Оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але вкрай рідко допомагають її сформувати. Виділяють шість основних типів наступальних дій: 1) заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента чи перевершити їх; 2) заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього; 3) одночасний наступ на декількох фронтах; 4) захоплення незайнятих просторів і ніш; 5) партизанська війна; 6) випереджаючі удари [4, с. 150-151].

Важливим для виділення тих чи інших типів ділових стратегій є положення бізнес-організації на ринку, тобто її конкурентна позиція. Виходячи з цього, Ф. Котлер виділив чотири типи конкурентних стратегій: лідера, атакування лідера (претендентства на лідерство), послідовника (переслідування лідера) та фахівця (новачка або «нішера») [12].

Крім суто економічних факторів, успішність формування та реалізації ділової стратегії залежить і від особливого «світосприйняття», що поділяється членами бізнес-організації та визначає особливості сприйняття й інтерпретації інформації із зовнішнього бізнес-середовища. Г. Мінцберг вказує, що стратегія бізнес-організації, зокрема полягає у тому, що є перспективою, яка поділяється усіма членами організації та передбачає спільне бачення світу [1, с. 22]. Це викликає потребу ґрунтовно вивчати культурні основи бізнес-організації, на основі яких виникають основні образи про бажане та небажане. Тип культури бізнес-організації може визначатися діловою стратегією, тобто бути похідним, а також визначати стратегічне бачення менеджерів та рядових членів бізнес-організації. У цьому випадку варто говорити про системний зворотний зв'язок, під яким зазвичай розуміється наявність взаємозумовленості у функціонуванні розділених у просторі і (чи) у часі систем [21]. Типологічні особливості ділової стратегії бізнес-організації, таким чином, здатні визначати і тип корпоративної культури. Це означає, що той чи інший тип корпоративної культури являється відобра-

женням цілісної ділової стратегії організації.

Розглянемо найбільш характерні типи корпоративної культури. Щодо цього, то вживаною в зарубіжній організаційній практиці є типологія організаційної культури американського дослідника Ф. Тромпенаареса, яка поділяється ним на такі типи: 1) культура «інкубатор» – для такої культури характерна спрямованість на людський розвиток, навичок та здібностей; 2) культура «родина» – характеризується жорсткою ієрархічністю, патерналізмом, тісними міжособистісними зв'язками; 3) культура «керувана ракета» – культура орієнтована на ціль, характерна для північно-східної Європи та Північної Америки (США, Канада). В такій культурі практикується використання проектних груп та команд, рівності прав та відповідальності; 4) культура «Ейфелева вежа» базується на жорсткому бюрократизмі, низькому рівні демократичності, жорсткій ієрархії та чіткими функціональними рамками, характерна для німецькомовних країн [27, с. 121 – 123].

Варто зазначити, що найбільш популярною є типологія Г. Хофстеде, який для опису культури організації використав чотири виміри національної культури: 1) індивідуалізм – колективізм: описується характер зв'язку індивіда із суспільством, а відповідно виокремлюються такі типи культури – індивідуалістська та колективістська; 2) дистанція влади описує рівень нерівностей у суспільстві як дистанцію до влади; типи культури вирізняються від автократичного – до колегіального; 3) неприйняття невизначеності як чинник дозволяє виокремлювати типи культури відповідно до способів прийняття членами організації невизначеності власних перспектив; 4) мужність – жіночність, як чинники типологізації культури виокремлюють такі особливості: у «мужніх» суспільствах домінують соціальні цінності, що в основному характерні для чоловіків, але вони здатні визначати образ мислення і жінок; у «жіночих» суспільствах домінують цінності пов'язані із скромністю, пріоритетністю людських відносин, спілкуванням про якість життя та ін.; 5) довгострокова орієнтація. Демонструє здатність суспільства до прагматизму та орієнтацію на майбутнє, на протигагу традиціоналізму та тактичній орієнтації [11, с. 3 – 9].

Аналіз наукових джерел показує, що досить поширеною у сучасній літературі типологією культури є типологічна матриця К. Ханді, який виділяє 4 основні типи корпоративної культури: 1) рольова культура – високоформалізована, що детермінує поведінку; 2) владна культура (культура «ордена») – культура, що орієнтується на цінності керівника, який є центральною фігурою в ієрархії організації, володіє формальною владою та значним неформальним авторитетом; 3) командна культура

– культура, що характеризується відсутністю чіткої ієрархії, так як тут основу організації складає команда, в якій лідерство приймає зазвичай особа, що бере на себе відповідальність за вирішення завдання; 4) індивідуалістична культура, яка надає великого значення професіоналізму особистості та достатній свободі її дій, що передбачає істотну демократизацію людських відносин. Така культура потребує, як правило, постійного стимулювання професійного зростання членів організації [3, с. 49 – 52].

Крім цього, американський дослідник У. Оучі дає власну типологію корпоративної культури, згідно з якою він визначає такі типи корпоративної культури: 1) ринкова, яка базується на пануванні вартісних відносин; 2) бюрократична, яка базується на жорсткій регламентації організаційної взаємодії; 3) кланова, яка формується у середині будь-якої домінуючої культури організації, наприклад, у середині бюрократичної культури [28].

Варто привернути увагу до типологічної матриці Дж. Зонненфельда, який поділяє корпоративну культуру на такі види: 1) «бейсбольна команда» – тип корпоративної організації, в якій рішення приймаються дуже швидко, а також заохочуються талант, новаторство та ініціативність персоналу; 2) «клубна культура», для якої характерна лояльність, відданість та спрацьованість персоналу, командна робота; 3) «академічна культура», передбачає поступове кар'єрне зростання працівників усередині організації; 4) «оборонна культура», яка частіше за все виникає в умовах необхідності виживання організації [33].

Г. Харрісон виділив чотири типи культури. Перший тип орієнтований на чітке виконання рольових функцій, тому такі організації прагнуть до раціональності, передбачуваності та результативності. Другий тип орієнтований на виконання поточних завдань, тому у центрі уваги перебувають у першу чергу оперативність, технологічність, швидкість і здатність впоратися із викликами середовища та вчасно адаптуватися до них. Що стосується третього типу, то він орієнтований на людину. Четвертий тип має орієнтацію на формальну владу, яка намагається жорстко контролювати не тільки внутрішньоорганізаційну поведінку, але й впливи зовнішнього середовища [10, с. 7-8].

Досить продуктивною вважається типологія організаційної культури К. Камерона і Р. Куїна, які виділяють чотири основних її типи: 1) кланова культура, яка характеризується спільними для всіх цінностями і цілями, консолідованістю, співучастю, відчуттям належності до організації, ідентифікацією членів персоналу як «ми»; 2) бюрократична культура характеризується високою формалізацією відносин; 3) ринкова культура, яка визначає тип організації, орієнтованої на господарський

успіх у певному секторі бізнесу; 4) адхократична культура, яка характеризується інноваційним підходом до всіх видів діяльності, а також яскраво вираженим акцентом на індивідуальність і прагненням до ризику [8, с. 68 – 79].

Українські науковці Хаєт Г. Л. та Єськов О. Л. виділяють 8 типів організаційно-управлінських культур – 1) влада; 2) роль і правила; 3) колегіальність; 4) велика сім'я; 5) творчі команди; 6) зірки; 7) задачі; 8) конкуренція [27]. У сучасній літературі виділяють також особливий культурний тип, що володіє значними адаптивними можливостями, а саме – підприємницька культура [32].

Розглянуті типології корпоративної культури є, на нашу думку, найбільш типовими, що відображають загальні принципи ідентифікації культурних типів корпоративної організації. Це дає підстави виокремити декілька базових ідеальних типів корпоративної культури: 1) Культура солідарності, в основі якої лежать колективістські цінності, дружні та доброзичливі відносини у колективі, а також стабільність складу організації. Пріоритетним для таких організацій є розвиток людини та колективу; 2) Ринкова культура, яка відображає характер конкурентного ринково-підприємницького суспільства та орієнтує персонал на індивідуальні досягнення, конкурентну боротьбу у внутрішньому та зовнішньому організаційному середовищі; 3) Інноваційна культура заснована на цінностях постійного розвитку інтелектуального потенціалу організації, а також орієнтує своїх членів на творчий підхід, інноваційність і впровадження нових форм організації діяльності; 4) Регламентна культура передбачає жорстку регламентацію поведінки персоналу, що забезпечує стабільне функціонування організації; 5) Також необхідно визначити культуру оптимізації, яка орієнтована на стабілізацію бізнес-організації, реструктуризацію або скорочення персоналу. 6) Синтетична культура поєднує в собі елементи різних типів. Відповідно до типологічних особливостей корпоративної культури можна виділити такі типи ділових стратегій: 1) соціально-орієнтована стратегія передбачає досягнення мети враховуючи суспільно значущі цінності та норми як відносно внутрішнього соціального середовища бізнес-організації, так і суспільства загалом, шляхом реалізації влас-

них ділових стратегій; 2) ринкова ділова стратегія орієнтована на індивідуалізм, конкурентність як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, а також на інноваційність; 3) інноваційна стратегія – орієнтує бізнес-організацію на створення інноваційного продукту та готовність до постійних змін; 4) координаційна стратегія – орієнтує бізнес-організацію на контрольованість усіх процесів, жорстку формалізацію та регламентацію організаційних взаємодій у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі; 5) оптимізаційна стратегія – передбачає стабілізацію функціонування бізнес-організації, за умов складного економічного та соціокультурного становища; 6) синтетична стратегія – включає елементи різних типів ділових стратегій.

**Висновки.** Проведений аналіз типологічних засад корпоративної культури господарської організації дозволяє зробити такі висновки: 1) типології ділових стратегій бізнес-організацій, що набули останнім часом поширення у менеджменті, значно редукують природу стратегічного управління бізнес процесами, адже не враховують соціокультурні механізми формування стратегії сучасних бізнес-організацій; 2) сучасні соціологічні уявлення, що склалися на підставі результатів компаративного аналізу корпоративної культури, бізнес-організації дають підстави визначити найбільш загальні типи даної культури (культура солідарності, ринкова, інноваційна, регламентна, культура оптимізації), що притаманні сучасному українському суспільству та відкривають широке поле для наукових розвідок корпоративної культури, в умовах глобальних змін і суспільних трансформацій.

На основі визначення узагальнених типів корпоративної культури можна визначити основні ділові стратегії організації, а саме: 1) соціально-орієнтована стратегія; 2) ринкова ділова стратегія; 3) інноваційна стратегія; 4) координаційна стратегія; 5) оптимізаційна стратегія; 6) синтетична стратегія. Отже, для сучасної соціології бізнесу відкривається широке поле досліджень соціокультурних основ стратегічного управління бізнес-організаціями. Окремого вивчення потребують соціокультурні основи, розвитку людського потенціалу організацій, забезпечення комфортних соціально-психологічних умов праці та проблеми.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Акмаева Р. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Р. И. Акмаева. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 432 с.
2. Ансофф И Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф - М: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст] / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев — СПб.: Гуманистика, 2006., с. 49 – 52.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272.
5. Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., МакАулиф М. Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2015. – 192 с.
6. Друкер П. Эффективный управляющий [Текст] / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2012. – 224 с.

7. Заславская Т.И., Крылатых Э.Н., Шабанова М.А. Новое поколение деловых людей России [Текст] – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2007. – 320 с.
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн [Текст] – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
9. Классики менеджмента [Текст]: энциклопедия / Под ред М Уорнера: Пер с англ - СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001 - 1168 с
10. Кокарев М. В. Основы менеджменту [Текст] / М. В. Кокарев. – Харків: Торсінг плюс, 2010. – 32 с.
11. Колонтай М. М. Влияние национальных культур на становление и развитие менеджмента в разных странах (исследования Гирта Хофстеде) / М. Колонтай [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://old.research.by/pdf/1999n2r06.pdf> – Назва з екрана
12. Котлер Ф Стратегический маркетинг некоммерческих организаций [Текст] / Ф Котлер, А. Р. Андреасен. – Ростов: «Феникс», 2007 - 854 с.
13. Кригульська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства [Електронний ресурс] – режим доступа: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/dtr/ep/2010\\_3/files/DU310\\_16.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf) – Назва з екрана
14. Ліпенцева А., В. Загорський, М. Фурса Управлінські кадри для системних реформ [Текст] // «Демократичне врядування» Науковий вісник. – 2011. – Вип. 7.
15. Мильнер Б. З. Теория организации [Текст] / Б. Мильнер – М., 1998.
16. Минцберг Г Стратегический процесс [Текст]: учеб пос / Г Минцберг, Дж Куинн, С Гашал – СПб: Питер, 2001 – 684 с.
17. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч. посіб. [Текст] / Г. Л. Монастирський – К.: Знання, 2008. – 319 с.
18. Могутнова Н. Н. Типы корпоративной культуры на современных российских предприятиях: дис. канд. соц. наук: 22.00.04 / Наталья Николаевна Могутнова. – М., 2007. – 195 с.
19. Осипов Г. В. Энциклопедический социологический словарь [Текст] / Г. В. Осипов – М. – 1995. – 938 с., с. 184
20. Пригожин А.И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 656.
21. Попов С. Філософія зворотного зв'язку у парадигмі саморегуляції складних сучасних соціальних систем [Текст] // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2011. № 46. – С. 72.
22. Портер М Международная конкуренция [Текст] / М Портер. – М: Международные отношения, 1993 - 806 с.
23. Сурмін Ю.П. Механізми управління [Текст] / Сурмін Ю.П. // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Троциньського, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010.
24. Спивак В. Корпоративная культура [Текст] / В. Спивак. – СПб., 2001.
25. Тощенко Ж.Т., Цветкова Г.А. Социология труда. Учебник для вузов [Текст] / Ж. Т. Тощенко, Г. А. Цветкова. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2012, – 464 с.
26. Фролов С. Социология организаций: Учебник [Текст] / С. Фролов. – М: Гардарики, 2001 – 384 С.
27. Хаєт Г., Єськов О. Корпоративна культура [Текст] / Г. Хаєт, О. Єськов – Київ: Центр навчальної літератури. – 2003. – 403 с.
28. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур [Текст] / О. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. Електронне фахове видання [Електронний ресурс] – режим доступ: [www.nbuv.gov.ua/e-journals/eni/2009\\_2/zmist.html](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eni/2009_2/zmist.html) – Назва з екрана
29. Хижняк Л. М. Перетворення організацій в умовах соціально-економічних змін [Текст] / Л. М. Хижняк. – Харків: Основа, 1999. – 272 с.
30. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
31. Щербина С.В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике [Текст] / Дис. канд. социол. наук. М., 1999.
32. Stark W. Unternehmenskultur und Werte // Labor für Organisationsentwicklung. Universität Duisburg-Essen [Електронний ресурс] – режим доступа: [http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Unternehmenskultur\\_und\\_Werte.pdf](http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Unternehmenskultur_und_Werte.pdf) – Назва з екрана
33. Organizational Culture and Changing Culture // Free Management Library [Електронний ресурс] – режим доступа: <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm#anchor1428305> – Назва з екрана

Стаття надійшла до редакції 06.05.2015

## REFERENCES:

1. Akmaeva R. I. Strategicheskii menedzhment: uchebnoe posobie (Strategic Management) Moskva, 2010, 432 p.
2. Ansoff I. Strategicheskii menegment (Strategic Management), Moskva, 1989, 519 p.
3. Asaul A. N. Kultura organizatsii: problemy formirovaniya i upravleniya (Organizational Culture: Formation and management issues), SPb., 2006, pp. 49 -52.
4. Dikan V. L. Strategichne upravlinnya (Strategic Management), Kyiv, 2013, 272 p.
5. Denison D., Hoyshberg R., Leyn N., MakAulif M. Izmenenie korporativnoy kulturyi v organizatsiyah (Corporate culture changes in organizations). – SPb., 2015, 192 p.
6. Druker P. Effektivniy upravlyayushchiy (Effective executive), Moskva, 2012, 224 p.

7. *Zaslavskaya T.I., Krylatyih E.N., Shabanova M.A.* Novoe pokolenie delovyyh lyudey Rossii (New generation of businessmen in Russia), Moskva, 2007, 320 p.
8. *Kameron K., Kuinn R.* Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kulturyi (Diagnosing and changing organizational culture), SPb, 2001, 320 p.
9. *Klassiki menedzhmenta (Management Classics)*, Sankt-Peterburg, 2001, 1168 p.
10. *Kokarev M. V.* Osnovi menedzhmentu (Fundamentals of Management), Harkiv, 2010, 32 p.
11. *Kolontay M. M.* Vliyanie natsionalnykh kultur na stanovlenie i razvitie menedzhmenta v raznykh stranah (issledovaniya Girta Hofstede) (The impact of national culture on the formation and development of management in different countries (Geert Hofstede research)). Regime to access: <http://old.research.by/pdf/1999n2r06.pdf>
12. *Kotler F* Strategicheskiy marketing nekommercheskiy organizatsiy (Strategic Marketing for non-profit organizations), Rostov, 2007, 854 p.
13. *Krigulska T. B.* Deyaki aspekti strukturizatsiy organizatsionnoy kulturyi pidpriemstva (Some aspects of structuring the organizational culture of the enterprise). Regime to access: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/dtr/ep/2010\\_3/files/DU310\\_16.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf)
14. *LIpentseva A., V. Zagorskiy, M.* Fursa UpravlnskI kadri dlya sistemnih reform (Management personnel for systemic reform) [Tekst] // «Demokratichne vryaduvannya» Naukoviy vIsnik, 2011, no. 7.
15. *Milner B. Z.* Teoriya organizatsii Moskva (Organizational theory), 1998.
16. *Mintzberg G* Strategicheskiy protsess: ucheb pos. (The Strategy Process: tutorial) SPb, 2001, 684 p.
17. *Monastirskiy G. L.* Teoriya organizatsiy: Navch. posib. (Organizational theory: tutorial), Kyiv, 2008, 319 p.
18. *Mogutnova N. N.* Tipy korporativnoy kulturyi na sovremennykh rossiyskikh predpriyatiyah (Types of corporate culture on the modern Russian enterprises): dis. kand. sots. nauk: 22.00.04, Moskva, 2007, 195 p.
19. *Osipov G. V.* Entsiklopedicheskiy sotsiologicheskiy slovar (Encyclopedic Sociological Dictionary), Moskva, 1995, 938 p.
20. *Prigozhin A.I.* Metody razvitiya organizatsiy (Methods of organization development), Moskva, 2003, p. 656.
21. *Popov S.* Filozofiya zvorotnogo zv'yazku u paradigmI samoregulyatsiyi skladnih suchasniy sotsialniy system (Philosophy feedback in the paradigm of self-regulation sophisticated social systems) // *Gumanitarniy vIsnik ZDIA*. 2011. no 46, p. 72.
22. *Porter M* Mezhdunarodnaya konkurentsia (International competition), Moskva, 1993, 806 p.
23. *Surmin Y. P.* Mehanizmi upravlnnya (Management mechanisms), Kiyiv, 2010.
24. *Spivak V.* Korporativnaya kultura (Corporate culture), SPb., 2001.
25. *Toschenko Zh. T., Tsvetkova G.A.* Sotsiologiya truda. Uchebnik dlya vuzov (Sociology of work. Tutorial for universities), Moskva, 2012, 464 p.
26. *Frolov S.* Sotsiologiya organizatsiy: Uchebnik (Sociology of organizations), Moskva, 2001, 384 p.
27. *Haet G., Eskov O.* Korporativna kultura (Corporate culture), Kiyiv, 2003, 403 p.
28. *Harchishina O. V.* Porivnyalniy analiz suchasniy pidhodiv do tipologiyi organizatsionniy kultur (Comparative analysis of modern approaches to typology of organizational cultures). Regime to access: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eni/2009\\_2/zmist.html](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eni/2009_2/zmist.html)
29. *Hizhnyak L. M.* Peretvorennya organizatsiy v umovah sotsialno-ekonomichniy zmIn (Organizations transformation in terms of socio-economic changes), Harkiv, 1999, 272 p.
30. *Sheyn E. H.* Organizatsionnaya kultura i liderstvo (Organizational culture and leadership), SPb, 2002, 336 p.
31. *Scherbina S.V.* Organizatsionnaya kultura kak faktor perehoda k ryinochnoy ekonomike (Organizational culture as a factor in the transition to market economy) [Tekst], Moskva, 1999.
32. *Stark W.* Unternehmenskultur und Werte // Labor für Organisationsentwicklung. Universität Duisburg-Essen. Regime to access: [http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Unternehmenskultur\\_und\\_Werte.pdf](http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Unternehmenskultur_und_Werte.pdf)
33. *Organizational Culture and Changing Culture // Free Management Library* Regime to access: <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm#anchor1428305>

**Атаманенко Ігор Борисович** – аспірант  
Київський національний університет ім.Т.Шевченка  
Адреса: 03680, Київ, пр. Академіка Глушкова, 4д  
E-mail: [igor.atamanenko@gmail.com](mailto:igor.atamanenko@gmail.com)

**Atamanenko Igor Borysovyich** – postgraduate  
T. Shevchenko national university of Kyiv  
Address: 4D, Akademika Hlushkova Av., Kyiv, 03680, Ukraine  
E-mail: [igor.atamanenko@gmail.com](mailto:igor.atamanenko@gmail.com)