

УДК 331.631

*А. В. Сова,
магістр, Національний Університет харчових технологій*

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

*A. V. Sova,
Master, National University of food technologies*

LEADERSHIP IN OF ORGANIZATIONAL CULTURE

В статті досліджено сутність та значення організаційної культури, висвітлено механізм формування організаційної культури сучасних організацій та особисто розкрито роль керівника в даному процесі. Розкрито необхідні заходи впровадження для формуванні успішної організаційної культури.

In the article the essence and importance of organizational culture, highlights the mechanism of formation of organizational culture of modern organizations and personally revealed the role of leader in this process. Solved measures necessary for the implementation of successful shaping organizational culture.

Ключові слова: організаційна культура, керівник, система управління персоналом.

Key words: organizational culture, Manager, HR System.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови вимагають нових підходів до управління організаціями з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Сучасне українське суспільство характеризується стрімкими змінами та відсутністю економічної, політичної і соціальної стабільності.

Зміст цих змін багато в чому визначає роль, місце та образ управлінського персоналу в суспільстві, вносить корективи у зміст професійної діяльності. Прагнення до адекватного розв'язання актуальних проблем, пошуку нових способів вирішення управлінських проблем, соціально відповідальної поведінки, розвитку та підтримання організаційної культури як детермінуючого фактору її ефективності, – все це забезпечує результативне виконання професійно-управлінської діяльності, формування позитивного образу управління нового типу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Проблема формування і розвитку організаційної культури зайняті як вітчизняні, так і зарубіжні учені: Блохіна І.О., Виханський О. С., Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В., Занковський А.Н., Подлесних В.И. та ін.

Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури та роль керівника у її формуванні.

Постановка завдання. Метою статті є визначення механізму формування організаційної культури та зокрема ролі керівника в даному процесі.

Виклад основного матеріалу. Концепція організаційної культури не має сьогодні єдиного тлумачення.

Більшість авторів під організаційною культурою розуміють набір найбільш важливих припушень, що приймаються членами організації, які одержали вираження в цінностях, що заявляються організацією, орієнтирах, які задаються людям і формують їх поведінку і дії. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного оточення [2].

Організаційна культура складне та гнучке поняття. Вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів. Неухильно зростає її роль у загальній стратегії розвитку персоналу та організації у цілому. Однак, дуже мало організацій, які мають спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Інші організації мають широке поле формування корпоративних цінностей, тому керівництву українських підприємств ще необхідно усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації [7, с.153].

При дослідженні поняття організаційної культури слід мати на увазі, що найчастіше під цим поняттям розуміють культуру організацій як якихось об'єктів, систем. Однак, дослідивши організаційну культуру не тільки з позицій управління персоналом, організаційної поведінки й т.п., але й теорії організації, стає зрозумілим, що сутність організаційної культури – це культура організації соціально-економічної системи. Організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності людини в організації, і її функції повинні бути реалізовані у всіх функціональних блоках системи управління підприємством у тому числі управління персоналом. Організаційна культура, впливаючи на кожний функціональний блок системи управління, відображає ідеологію управління організацією. Організаційна культура створює фундамент процесу управління – його ідеологію.

Необхідно відмітити, що основні складові організаційної культури сприймаються працівниками на неусвідомленому рівні і переходять у розряд свідомого через параметри соціально-психологічного клімату, аналіз якого дозволяє оцінювати її адекватність за допомогою власних настановлень, цінностей, норм, принципів тощо. Інтегруючи професійні цінності, норми, бажання працівників, уявлення про способи спільної діяльності, організаційна культура формує ціннісно-орієнтаційну єдність членів колективу, їх мотивацію до праці; визначає стиль поведінки працівників і стиль керівництва; впливає на формальні та неформальні взаємостосунки працівників. Значущість організаційної культури розглядається з точки зору її впливу як на успішність управлінської діяльності керівника, так і на самопочуття кожного працівника в організації [6, с.226].

Слід підкреслити, що організаційна культура формується у процесі спілкування і сумісного рішення проблем для досягнення єдиної мети. У результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правіща і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем.

Сукупність умов, елементів і вимог до механізму дозволяють побудувати їх логічний взаємозв'язок на підставі використання певних принципів і критеріїв, а також інструментів дії, за допомогою яких здійснюється дія на об'єкти управління. Формування і розвитку організаційної культури з позицій системного підходу має на увазі послідовну побудову системи в трьох взаємозв'язаних аспектах. Функціональний аспект - це визначення її основних функцій і складу функцій-завдань. Другий аспект системного підходу називається елементним, він передбачає виділення в системі необхідних для реалізації функцій завдань елементів, а також відповідного елементного (ресурсного) забезпечення. Третій аспект - організаційний - передбачає створення структури системи управління формуванням і розвитком організаційної культури і розробку механізму реалізації її функцій, а також установлення зв'язків і відносин між елементами.

Усі аспекти системного підходу до процесу управління формуванням і розвитком організаційної культури повинні орієнтуватися і сприяти досягненню головної мети організаційної культури – забезпеченню самоорганізації соціально-економічної системи, підвищенню трудового потенціалу.

Система управління формуванням і розвитком організаційної культури є взаємозв'язаною єдністю управляючої і керованої частини. Керованою частішою є соціально-економічні системи; усередині системи - сукупність елементів - структурних підрозділів. Управляючою частиною є спеціальний відділ, відділ управління персоналом, спеціальна робоча група з управління формуванням і розвитком організаційної культури, лінійні і функціональні керівники, що володіють певними правами і обов'язками у сфері формування і розвитку організаційної культури. Об'єкт і суб'єкт організаційної культури взаємозв'язані і взаємозалежні. Зв'язок між ними здійснюється за допомогою інформаційних потоків [9, с.401].

Щодо значущості керівної ланки як основного суб'єкта формування організаційної культури існує ряд точок зору. Так, наприклад, російський дослідник В.І.Підлісних вважає, що організаційна культура формується спонтанно, оскільки виникає з моменту створення організації, незалежно від бажання керівництва [8]. Подібну позицію займає й Д.Фейсі, який вважає, що організаційна культура є внутрішньою випадковою змінною, а також Р.Холл відзначає, що культура організації відносно стабільна.

Відповідно до твердження, що організаційна культура формується незалежно від суб'єктивної волі керівника й колективу, організаційно-культурний феномен трактується як спонтанно утворений специфічний, ціннісно-нормативний (регулятивний) контекст функціонування певної організації [1].

Вважається, що організаційна культура може бути єдиною або складатися із субкультур, проте у більшості випадків витоками культури є вище керівництво організації. Організаційна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки уявлення керівників – це фундамент при формуванні стратегії.

А.Н.Занківський, стверджує, що про організаційну культуру можна говорити тільки у випадку, коли вище керівництво демонструє й затверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які прямо або опосередковано сприяють виконанню стратегічних завдань організації. Найчастіше формується культура, у якій втілюються цінності й стиль поведінки їхніх керівників [4].

Така точка зору найбільш адекватно відображає роль і місце керівника в процесах розвитку й відтворення організаційної культури.

Безперечно, в будь-якій організації існують і діють певні системи або моделі цінностей, символів, ритуалів, традицій і порядків, які розвивалися й сформувалися із часом. Однак у процесі організаційного функціонування її розвиток детермінується цілком усвідомленими настановленнями, тому що формування культури, яке підтримує й заохочує різноманітні трудові ресурси, – одне з основних завдань практично будь-якої сучасної організації. Реалізація завдань з формування такої культури, – прерогатива управлінського сегмента організації. Носіями організаційної культури є люди.

Найчастіше індивідуальні якості й стиль поведінки керівника, ресурсні можливості, які продуктивно ним використані, є більш ефективним засобом впливу на співробітників, ніж формалізовані правила й офіційні імперативи, оскільки саме керівник як головний суб'єкт управлінської діяльності формує своєно індивідуальною самобутністю й неповторністю той суб'єктивний фактор організації, який вирішальною мірою визначає характер управління і всю її життєдіяльність [3, с.89].

На нашу думку, особистість керівника, зокрема, його управлінська культура, є важливим чинником впливу на організаційну культуру.

Управлінська культура керівника визначається як сукупність управлінської компетентності й професіоналізму (знання способів організації виробництва, трудових і управлінських функцій, технологій управління та інформаційного забезпечення, організації діловодства та техніки особистої роботи, навчання й підготовки працівників) та особистісних якостей (моральності, навичок міжособистісних комунікацій, системи ціннісних орієнтацій, що складає мотиваційне ядро поведінки керівника). 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 і організаційної культури зокрема.

Необхідно відмітити, що організаційна культура керівника, як інтегроване поняття, включає перелік основних його ролей що забезпечують:

- уміння управляти конфліктами;
 - уміння діяти відповідно до своїх слів.
- Для того, щоб реалізувати всі ролі, керівнику необхідно:
- усвідомлювати те, що відбувається в колективі зараз;
 - розуміти, яка роль потрібна на даний момент;
 - ефективно спілкування;
 - уміння делегувати функції;
 - здатність раціонально використовувати час;
 - уміння вести переговори;
 - мати тренувані вміння та навички виконання кожної з ролей. Їх можна оцінити, спостерігаючи за реакцією колективу на поведінку керівника [5].

Процес формування організаційної культури починається з усвідомлення керівником власних особистісних цінностей і норм, мотивів трудової діяльності, а також особливостей організаційної культури організації, її адекватності, сильних і слабких сторін, можливостей її трансформації. Керівник визначає необхідність процесу культуротворення, його спрямованість, зміст, засоби й методи реалізації перетворень, кінцевий результат.

Роль керівника у формуванні організаційної культури знаходить своє вираження в методах її підтримки і розвитку, серед яких у першу чергу необхідно виділити:

- проголошувати керівництвом гасла (девизи), у яких формується основна цінність організаційної культури, місія, правила й принципи організації, що відображають її відношення як до суспільства, так і до власних співробітників;
- специфіка ділового моделювання, що виражається в нормах повсякденної поведінки керівників, характер їхніх відносин і спілкування зі співробітниками, що проектується на організаційну культуру в цілому;
- система заохочення й статусних символів, що вказують на пріоритети і цінності, значимі у даній організації та використовуються керівництвом;
- особливості завдань, функцій і показників, що є предметом постійної уваги керівництва і дозволяє співробітникам ранжувати різні акти діяльності, які здійснюються в рамках організаційного функціонування, за ступенем важливості;
- ритуали, традиції, обряди, що виступають як організовані дії, мають важливу культурну значимість, оскільки їхнє дотримання відображає ступінь організаційної інтегрованості й лояльності співробітників, що заохочується керівництвом;
- стандарти поведінки, які демонструються керівництвом в умовах кризових ситуацій;
- особливості кадрової політики, критерії кадрових рішень, які можуть або сприяти, або перешкоджати зміцненню організаційної культури, або свідомо стимулювати її ревізію з метою забезпечення організаційних змін [1].

Розглянуті основні параметри впливу керівника на організаційну культуру мають до певної міри універсальний характер, оскільки є властивими для будь-якої управлінської діяльності.

Однак в умовах реального організаційного функціонування вони коректуються залежно від ряду факторів (тип організації, найважливіші характеристики здійснюваної діяльності, ступінь інтегрованості в інституціональний контекст тощо), що детермінує особливості як управлінських процесів, здійснюваних в організації, так і різних аспектів її функціонування.

Управління організацією здійснюється людьми, при чому як суб'єктом, так і об'єктом управління є персонал. Важливо також, що культура – категорія чисто людська, і організаційна культура формується у свідомості людини – персоналу підприємства, як її носія і розповсюджувача. Тому вплив організаційної культури безпосередньо спрямовано на робітника, а через нього вже на виробничий процес, якість продукції й т.п. Персонал, що володіє високим потенціалом розвитку (за рахунок перенавчання, підвищення кваліфікації, ротатції), у порівнянні з устаткуванням, технологією й т.п., постійне відновлення яких неможливо. У сучасних умовах швидкого науково-технічного прогресу, обмеженості зовнішніх ресурсів можливість для підприємства розвиватися, використовуючи внутрішній потенціал, є одним з найважливіших факторів успішної конкуренції.

Нарізі зростає значущість цілеспрямованого впровадження сучасних методів роботи з персоналом на українських підприємствах, які дозволяють забезпечити більш високий рівень координації взаємодії працівників підприємств, а також, що «організаційна культура і система роботи з персоналом виступають один для одного чинниками внутрішнього впливу, оскільки, з одного боку, зміни організаційної культури викликають необхідність відповідної зміни роботи з персоналом, з іншого, – напрями роботи з персоналом, що розвивають організаційну культуру, у свою чергу, отримують її як основу свого подальшого вдосконалення». Отже, зростання продуктивності праці досягається, по-перше, кращим матеріальним забезпеченням виробництва, а по-друге, за рахунок підвищення зацікавленості персоналу у найкращому виконанні своєї роботи, соціальній згуртованості. До найбільш значущих факторів ефективності, передусім, відносять: рівень прибутку, якість продукції та послуг, однак практики вважають, що в структурі нематеріальних активів все більше уваги приділяється організаційній культурі, оскільки «в культурі криється велика конкурентна сила».

Організаційна культура може розглядатися як цілісний та ефективний інструмент управління персоналом тільки в умовах наявної сформованої структури домінуючих ціннісних орієнтирів та наявності визначеної ієрархії ціннісних орієнтирів трудового колективу, що і буде складати сутність культури організації.

Механізми впровадження лідерами культурних основ в ситуації, при якій організаційна модель культури потребує змін можна представити у вигляді табл. 1 [7].

Таблиця 1.
Механізми впровадження культурних основ

Первинні механізми впровадження культурних основ	Вторинні механізми впровадження культурних основ
На що звертають увагу, що оцінюють та контролюють керівники (лідери)	Структура та формування організації
Як керівники (лідери) поведуть себе в критичних ситуаціях	Організаційні системи і процедури
Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів	Організаційні звичаї та ритуали
Свідоме навчання і наставництво	Дизайн площ та будівель
Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди та статусу робітника	Історії, легенди та міфи про окремі особи та події
Об'єктивні критерії при наймі, відборі, просування та звільнення робітників організації	Офіційне проголошення організаційної філософії, цінностей, ідеалів та переконань

Джерело: побудовано за матеріалами [7]

Надані механізми впровадження культурних основ являються ефективними засобами, за допомогою яких керівники (лідери) впроваджують свої власні уявлення щодо організаційної культури. Вторинні механізми можуть бути ефективними засобами у формуванні організаційної культури, якщо керівник (лідер) в змозі використати їх певним чином. Дані механізми впровадження культурних основ створюють так званий корпоративний клімат організації.

На першій стадії розвитку організації цей клімат визначається керівником (лідером), на наступних стадіях існування організації клімат є відображенням і проявом загальних культурних уявлень, а саме організаційної культури, якість якої формує персонал.

Ефективність організаційної культури її стратегічне спрямування, а отже, спроможність до розвитку (рівень адаптивності) можна визначити, виходячи з того наскільки досягнута її основна ціль. Головною ціллю культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу. Рівень розвитку організаційної культури можна визначити за допомогою якісних показників: наявність спеціальної групи (служби, менеджер з персоналу, менеджери-культурологи), розвиненої системи заохочення та стимулювання робітників, придатних формувати та розвивати корпоративну культуру і т. ін. Ведучу роль у формуванні організаційної культури майже завжди приймають на керівники-лідери. Щодо позитивного впливу на окремого робітника, організаційна культура може проявлятися в формуванні цінностей професійної діяльності, саморозвитку, самореалізації, самонавчання що й є ознаками конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Важливою складовою формування організаційної культури керівника організації є розробка програми розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей, реальних умов, чинників.

Згодом має бути розроблена система критеріїв, показників розвитку організаційної культури і системи аналізу результатів цієї діяльності.

Керівник має забезпечити системний збір діагностичних даних про розвиток організаційної культури для досягнення бажаного результату. Подальший крок – реалізація програми розвитку організаційної культури, оцінка реального стану організаційної культури керівника відповідно до вимог управлінської діяльності та власного творчого потенціалу. Дотримання схеми розвитку організаційної культури керівника приведе до оптимізації розвитку організаційної культури в майбутньому [5].

Рівень організаційної культури керівника залежить і від культури документації (оформлення, руху й зберігання документів, зручності користування, надійності й довговічності). Це сприяє економії засобів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, пов'язане з великим обсягом робіт і операцій.

Слід зазначити, що досягнення головної мети організаційної культури можливо через підвищення рівня розвитку трудового потенціалу організації. У трудовий потенціал включаються наступні компоненти: здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, утвір, професіоналізм, ресурси робочого часу, а також професійна культура. Професійна культура являє собою функцію від компетенції працівника і його трудової етики, принципів, цінностей, тощо.

Установлені особливості персоналу як носія культури викликають необхідність постійної адаптації його поведінки до змін умов функціонування підприємства, що складають основу його культури. Методи адаптації культури підприємства співзвучні з методами підтримки культури. Це зміна уваги з боку менеджера з управління персоналом, а саме: «...зміна стилю управління конфліктом або кризою; перепроектування ролей і зміна фокусу у програмах навчання; зміна критерію стимулювання; зміна акцентів у кадровій політиці; зміна організаційної символіки і обрядовості» [3, с.309]. Тому так важливо знати основні фактори, що впливають на культуру підприємства, а також напрямки їх впливу. Серед основних факторів внутрішнього середовища, що виявляють вплив на організаційну культуру, можна виділити наступні: особистість засновника організації; часовий період існування організації на ринку (стадія життєвого циклу); розмір організації; сфера діяльності організації; рівень освіти й кваліфікації працівників; розташовані ресурси; технологія. Вплив особистості засновника організації на організаційну культуру проявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передаються його співробітникам і всієї організації, і згодом будуть транслюватися через покоління працюючих. Вплив рівня освіти й кваліфікації працівників на організаційну культуру проявляється в тому, які цінності зможуть прийняти працівники, наскільки можливо прояв творчого підходу й ініціативності з їхнього боку, які й у якій кількості необхідні заходи для навчання, ротации, підвищення кваліфікації працівників і т.п.

Якщо персонал не розуміє створюваної керівництвом організаційної культури, не розділяє (не приймає) її, то вона залишиться тільки як декларація, а реально існуюча культура буде зовсім іншою. Організаційна культура формується в процесі спілкування й спільного вирішення проблем для досягнення єдиної мети. У результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила й норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Отже, необхідною умовою формування й розвитку організаційної культури є спільна діяльність людей і наявність загальної мети. Система управління формуванням і розвитком організаційної культури являє собою взаємозв'язок керуючої частини (тобто суб'єкта) і керованої частини (тобто об'єкта).

Процес формування й розвитку організаційної культури перебуває у взаємозв'язку й взаємозалежності із процесами управління персоналом, і для ефективної реалізації функцій організаційної культури необхідна підтримка системи управління персоналом.

Для того, щоб процес формування й розвитку організаційної культури був успішно реалізований, з метою ефективного управління даним процесом необхідно визначити склад елементів, що входять у систему управління формуванням і розвитком організаційної культури, а отже розвитком персоналу.

Найчастіше система управління процесом формування й розвитку організаційної культури входить до складу відділу управління персоналом і підпорядковується, відповідно, директорові з управління персоналом. Це пояснюється специфікою функцій-завдань організаційної культури, які пов'язані з функціями системи управління персоналом, і успішна їхня реалізація вимагає тісного співробітництва цих двох підрозділів.

Висновки. Отже, організаційна культура є однією із організаційних підсистем, яка тісно пов'язана з іншими організаційними підсистемами і впливає на ефективність діяльності організації в цілому. У разі невідповідності організаційної культури іншим організаційним системам можуть виникати проблемні та кризові ситуації в діяльності організації. Головна роль у формуванні здорової організаційної культури організації відведена саме керівникові, оскільки цілеспрямована робота з управління персоналом підприємства здатна формувати та підтримувати ефективну організаційну культуру.

Для підтримки ефективної організаційної культури доцільно проводити періодичний моніторинг щодо визначення установок робітників стосовно праці. На підставі отриманого переліку конкретизованих установок повинні розроблятися заходи щодо мотиваційної політики, побудови кар'єри, навчання.

Література.

1. Блохіна І.О. Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02_Blohina.pdf.
2. Виханский О. С. Менеджмент [учеб.] / О. С. Виханский / [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.univer5.ru/menedzhment/menedzhment-o.s.vihanskiy-217/Page-276.html>.
3. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
4. Занковський А.Н. Организационная психология. – М.: Социс, 2002. – 275 с.
5. Зотік В.В. Організаційна культура керівника навчального закладу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/20.pdf>.

6. Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів / Л.М. Карамушка, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ : ЛАДЮ, 2013. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2013. – Вип. 38. – С. 225-229.

7. Кравчанко В.О., Никифоренко В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. Г. Никифоренко, В. О. Кравченко // Вісник Східноукраїнського національного університету. - 2013. – Ч. 1, № 7(196). – С. 152-155.

8. Подлесных В.И. Теория организаций. – СПб.: Питер, 2003. – 253 с.

9. Родіонова О.Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК / О. Ю. Родіонова // [Теорія та практика державного управління](#). - 2011. - Вип. 3. - С. 400-406.

References.

1. Blokhin I. (2007), "Leadership institution of higher education in shaping organizational culture" *Efektivna ekonomika*, [Online], vol . 3, available at: http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02_Blokhina.pdf (Accessed 20 April 2015).

2. Vihansky O. (2003), *Menedzhment* [Management], Perspektiva , Moscow, Russia.

3. Voronkov A., Bubiyan M., Korenev E., Mazhura I. (2006) *Korporatsii: upravlinnia ta kul'tura* [Corporation: management and culture], ONEU, Odessa, Ukraine.

4. A. Zankovskyy (2002), *Orhanyzatsyonnaia psykholohyia* [Organizational psychology]. SOCIS, Moscow, Russia.

5. V. Zotik (2013), "Organizational culture head of the institution" *Efektivna ekonomika*, [Online], vol . 3, available at: <http://tme.uuo.edu.ua/docs/almanax/20.pdf> (Accessed 23 April 2015). Ukraine.

6. Karamushka L. (2013), "The role of organizational culture in modern organizations: an analysis of the main approaches", *Actual problems of psychology*, vol . 38, pp. 225-229. Alchevsk, Ukraine.

7. Kravchanko V., V. Nykyforenko (2013), "Organizational culture in system of personnel management", *Journal of East Ukrainian National University*, vol . 7, pp. 152-155.

8. Podlesneh V. (2003), *Teoryia orhanyzatsyj* [Theory organizations], Peter, Petersburg, Russia.

9. Rodionova O. (2011), "The formation mechanism of the organizational culture of agricultural enterprises", *Bulletin. DITB*, vol. 3., pp. 400-406.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"