

ЦІНІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ І ПЕРСПЕКТИВИ

Ірина Шавкун, Яна Дибчинська

Запорізький національний університет

Анотація:

З огляду на одне з головних завдань суспільного розвитку третього тисячоліття – збереження та реалізацію людського потенціалу – обґрунтовано необхідність відмови від ієрархічно-бюрократичної системи традиційного менеджменту, в якій домінували ціннісні категорії продуктивності, орієнтації на результат і економічне зростання, й переходу до людиновимірної системи управління. Це зумовлює нове розуміння організаційної культури, ядром якої є моральні, коопераційні, комунікативні цінності, цінності добробуту й цінності, спрямовані на досягнення. Ціннісний менеджмент як система управління, що передбачає скоординованість і взаємоузгодженість цінностей організації, слугує надійним орієнтиром для ухвалення ефективних менеджерських рішень, формує корпоративну ідентичність і забезпечує інтегративну місію.

Шавкун Ірина, Дибчинская Яна. Ценностный менеджмент: сущность и перспективы

С учетом одной из главных задач общественного развития третьего тысячелетия – сохранения и реализации человеческого потенциала – обосновывается необходимость отказа от иерархически-бюрократической системы традиционного менеджмента, в которой доминировали ценностные категории производительности, ориентации на результат и экономический рост, и перехода к человекомерному управлению. Это предполагает новое понимание организационной культуры, ядром которой являются моральные, кооперационные, коммуникативные ценности, ценности благосостояния и ценности, направленные на достижение. Ценностный менеджмент как система управления, предусматривающая скоординированность и согласованность ценностей организации, служит надежным ориентиром для принятия эффективных менеджерских решений, формирует корпоративную идентичность и обеспечивает интегративную миссию.

Shavkun Iryna, Dybchyns'ka Yana. Value management: essence and prospects

Taking into account one of main tasks of community development in the third millennium, which is maintenance and realization of human potential, the authors substantiate the necessity of rejecting the hierarchical-bureaucratic system of traditional management where the value categories of productivity, commitment to result and economy growth, and transition to the human dimension management prevailed. It determines new understanding of organizational culture whose core are moral, cooperation, communicative values, values of welfare and those directed at achievement. Value management as the system of control which means coordination and consistency of organizational values serves as a reliable guide for approving effective management decisions, forms a corporate identity and provides integrative mission.

Ключові слова:

культура організації, цінність, людиновимірний менеджмент

культура організації, человекомерный менеджмент.

ценность, organizational culture, value, human-dimension management.

Формування багатополосного світоустрою в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу детермінує перехід до нової моделі менеджменту, де визначальними стають духовне багатство й соціальні цінності, зміна ставлення людини до матеріального багатства, усвідомлення ролі економічних благ як засобу досягнення високого рівня соціальних стандартів. Одна з домінуючих тенденцій розвитку сучасного менеджменту пов'язана з процесом гуманізації соціально-економічного життя як безальтернативним шляхом до прогресу й необхідною умовою для виживання людства. Гуманізація менеджменту означає посилення впливу на цю діяльність норм моралі й моральності, визнання самоцінності людини, забезпечення її прав і свобод.

Унаслідок того, що економічні методи менеджменту підлягають соціально-груповому й морально-етичному регулюванню, культура організації стає потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи, а також окремих співробітників на виконання спільних завдань. Проте брак концептуальних знань, які стосуються аналізу культури організації, призводить до того, що вітчизняні менеджери здебільшого не здатні

використовувати культуру організації як ефективний управлінський інструмент для досягнення цілей організації.

Розбудова корпоративної культури сучасної компанії відбувається під впливом не тільки наявних економічних потреб, а й соціальних, морально-етичних цінностей, сформованих у суспільстві впродовж тривалого часу. Цінності як сукупність ідей, уявлень, переконань визначають вибір засобів і методів у повсякденній духовній і матеріальній діяльності людей, сприяють формуванню системи міжособистісних комунікацій, визначають свідомість і практику кожного співробітника, забезпечують взаєморозуміння у процесі виконання службових завдань. Саме це актуалізує тему нашої статті й визначає її мету – з'ясувати сутність і перспективи орієнтованого на цінності менеджменту сучасної корпорації.

Передусім з'ясуємо сутність релевантних для досягнення окресленої мети понять: «менеджмент», «цінність», «організаційна культура», «корпоративна культура». Сутність менеджменту як соціокультурного феномена полягає в ціннісно-смісловій регуляції поведінки людини, що зумовлює ціннісно-сміслову детермінацію цієї поведінки й наявність двох

принципово різних регуляторів: один ґрунтується на культурі або досвіді людини й консервує систему шляхом інституціалізації її структури, а інший – виникає на засадах функціонування смислової сфери особистості, що створює нові смисли й детермінує креативний характер діяльності менеджера.

Поняття «цінність» з античних часів істотно впливає на розвиток думки. Аристотель уважав, що цінності – це властивості й достоїнства, що віддзеркалюються в наших звичках, уміннях і поведінці. Аксиологія твердить: цінності – це форма суспільного буття, що позначає належне й бажане, на відміну від реального. В основі ціннісного ставлення людини до світу лежить значущість. Цінність містить у собі суттєві для життя предмети, природні утворення й продукти людської діяльності [5, с. 707].

Що ж до тлумачень понять «корпоративна культура» й «організаційна культура», то вони характеризуються різноманітністю, а іноді й взаємовиключними підходами. Так, поняття «корпоративна культура» переважно застосовується тоді, коли йдеться про велику організацію, а «організаційна культура» – коли аналізується діяльність невеликого підприємства. При цьому, якщо корпоративна культура спеціально формується (як правило, топ-менеджментом) і об'єднує цінності організації, то організаційна культура постає як неформальна система, спонтанно, через взаємодію цінностей самих працівників. З іншого боку, зважаючи на те, що культура властива будь-яким організаціям (комерційним або неприбутковим), а її зміст, функції, механізм формування – універсальні, логічно припустити, що семантичне поле поняття «організаційна культура» є доволі широким і охоплює, зокрема, відповідне семантичне поле поняття «корпоративна культура».

Однак у реальній практиці, попри термінологічне розмаїття («культура підприємництва», «господарська культура», «корпоративна культура», «організаційна культура»), культуру організації розуміють як сукупність формальних і неформальних правил, норм діяльності, звичаїв і традицій, персональних і групових інтересів, особливостей поведінки, цінностей. Іншими словами, адаптовані стратегії, навички й знання персоналу, а також всієї організації загалом. Традиційно зміст словосполучення «корпоративна культура» сприймається як сума значень його складників – іменника «культура» й прикметника «корпоративний», що походить від «корпорація». Останнє поняття позначає певний організаційно-правовий тип підприємства. Втім, важливо наголосити, що етимологічно для обох слів є

латинське «corporatio» – об'єднання людей, співтовариство. На нашу думку, з високою ймовірністю можна припустити, що саме це первісне значення мав на увазі класик наукового менеджменту А. Файоль, коли виділив серед базових принципів управління підприємством – зміцнення й підтримку «корпоративного духу» як умову досягнення «гармонії персоналу».

Отже, обмеження значення цього поняття тільки належністю до певного організаційно-правового типу підприємства вважаємо проблематичним, оскільки в широкому сенсі «корпорація» – це форма організації людської спільноти, характерними особливостями якої є: спільна мета діяльності, доцільна поведінка індивідів (орієнтована на інших), наявність ієрархізованої структури відносин і легітимного панування. З огляду на це, «корпоративний» означає «об'єднувальний, сполучний», а отже, «корпоративна культура» – це не лише культура корпорацій, а й культура, притаманна будь-якій організації.

Відчуття причетності до культури організації не є чимось природженим, а набутим. Кожна організація у процесі становлення, розвитку й функціонування створює відповідно до своїх цілей специфічну ціннісно-нормативну систему з урахуванням організаційних і корпоративних цінностей. Поняття культури організації є одним з базових понять менеджменту. Едгар Шейн, видатний культуролог, визначає його сутність як «...сукупність основних переконань – самостійно сформованих, засвоєних або розроблених певною групою відповідно до того, як вона вчиться розв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища й внутрішньої інтеграції, – які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а отже, й передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення й ставлення до конкретних проблем...». І далі: «Організаційна культура – це набір прийомів і правил розв'язання проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому й підтверджують свою актуальність сьогодні. Ці правила та прийоми є відправним моментом у виборі співробітниками прийнятого способу дії, аналізу й ухвалення рішень. Члени організації не замислюються над їх розумінням, а сприймають їх правильними від початку» [4, с. 338].

Незалежно від того, чи культура організації створюється її провідними членами, чи формується довільно, з часом, під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів, ядром її, безперечно, є цінності. Саме цінності, які декларують засновники й найбільш авторитетні члени організації і які розділяє її персонал,

найчастіше стають тією базовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників різних підрозділів і рівнів управління. Під впливом цінностей, зокрема, формується єдність поглядів і дій, а отже, забезпечується ефективне досягнення цілей організації. Йдеться про систему ключових корпоративних цінностей, яка об'єднує внутрішнє та зовнішнє середовище, а також нижні й верхні рівні управління, завданням яких є використання ціннісного потенціалу співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії.

Постмодерна організаційна культура майже завжди є оригінальною сумішшю цінностей, стосунків, норм, звичок, традицій, форм поведінки й ритуалів, властивих тільки цій організації. Попри проблематичність складання узагальненого переліку організаційних цінностей, прагнення до спільних цінностей здатне об'єднувати людей у групи й дає змогу спрямовувати їхні зусилля на досягнення поставлених цілей. Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він не лише усвідомлює ідеали організації, чітко дотримується її правил і норм поведінки, а й внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності й перетворює їх на індивідуальні, що й забезпечує сталість і успішний розвиток організації.

Важливо підкреслити, що поняття «цінності» не синонімічне поняттям «організаційні цілі» (конкретні цілі, які допомагають реалізувати бачення), «місія» (призначення, основна причина існування), «бачення» (картина бажаного майбутнього). Цінності – це, радше, засада, на яку спирається все, зазначене вище. На підтвердження нашої думки наведемо конкретний приклад ключових цінностей компанії **«Монделіс Україна»** – вітчизняного підприємства, яке належить до групи компаній «Mondelēz International», що є найбільшим світовим виробником шоколадної продукції, печива та цукерок, а також другим у світі виробником жувальної гумки.

Виходячи з місії – «створювати смачні миті радості», – діяльність компанії «Монделіс Україна» спирається на сім ключових цінностей: «Ми віримо, що стосунки й зв'язки між людьми є дуже цінними, особливо в складні часи. Тому ми вселяємо довіру. Ми віримо, що від кожного з нас залежить подальше зростання компанії. Тому ми діємо як власники. Ми віримо, що складність заважає нам рухатися вперед, а простота допомагає бути швидшими. Тому ми не ускладнюємо. Ми не можемо чекати, поки щось станеться, – ми повинні щось робити, щоб це сталося. Тому ми обговорюємо, ухвалюємо рішення й досягаємо результату. Ми віримо, що

відверті обговорення й чесний зворотний зв'язок дають змогу швидко ухвалювати найбільш ефективні рішення. Тому ми називаємо речі своїми іменами. Ми віримо в силу різних поглядів і сміливість пошуку нових шляхів досягнення результату. Тому ми відкриті до всього й для всіх. Ми віримо, що пристрасть та індивідуальність кожного роблять нашу роботу особливою. Тому ми керуємось розумом і серцем» [6].

Метою формування ключових цінностей організації є насамперед створення її бажаного іміджу як ззовні, так і в очах співробітників. Сукупність таких цінностей – це, як правило, один зі складників «філософії організації». Дійсно, такі відомі кожному з дитинства цінності, як чесність, непідкупність, добробут, справедливість, за останні півстоліття актуалізувалися й у бізнесі – важливій сфері соціального буття. На початку 60-х років минулого століття Томас Уотсон-молодший, генеральний директор ІВМ, дійшов висновку, що причини успішного сталого розвитку компанії криються не тільки в структурі або адміністративних умінь, а й у силі, яку він визначив як переконання, що обов'язково мають бути привабливими для співробітників. Це фундаментальні принципи або стандарти того, що вважати цінним для ІВМ як організації. Іншими словами, він говорив саме про цінності [8].

На ідею синонімічності понять «переконання» й «цінності» натрапляємо також у Т. Пітерса й Р. Уотермана, які вважають їх необхідною умовою виживання організації в конкурентній боротьбі. Поряд з технологічними або економічними ресурсами, організаційною структурою, інноваціями або розподілом тих чи інших дій організації в часі, досягнення нею вагомому успіху неможливе без «внутрішнього імпульсу», сила якого залежить від того, наскільки сильно співробітники корпорації вірять у її базові правила, принципи й заповіді й наскільки твердо вони їх дотримуються [3].

Розуміючи менеджмент як лідерство, Ф. Селзник наголошує на винятковій ролі лідера у практичному просуванні цінностей компанії: «Створення будь-якої установи супроводжується формулюванням певних цінностей, або альтернатив, які впорядковують припущення осіб, відповідальних за прийняття рішень, що стосуються природи конкретного підприємства, його цілей, методів і ролей. Ці альтернативи, що визначають характер підприємства, часто не формулюються словесно. Навіть більше, іноді вони не усвідомлюються... Лідером організації є фахівець із просування й відстоювання цих цінностей... Лідер приречений на поразку, коли вся його діяльність сконцентрована лише

на тому, як забезпечити виживання організації. Насправді ж виживання організації – це насамперед питання суворого дотримання й відстоювання її цінностей, а також підтримки її неповторної, особливої ідентичності [7].

Поступове усвідомлення вирішальної ролі певного набору властивостей для розбудови ефективної, міцної організації дало змогу науковцям зі Стенфордського університету проаналізувати досягнення практичного менеджменту провідних світових корпорацій, які, починаючи з 1925 р., перевищили фондові індекси в дванадцять разів. Дослідження уможливило висновок про наявність так званих «успішних звичок компаній», що й були визначені як «ключові цінності». На думку науковців, це «... основні, міцні переконання організації, невеликий набір керівних принципів. Не варто плутати їх з конкретними культурними традиціями або оперативними прийомами. Також не слід приносити їх у жертву фінансовій наживі або короткостроковій доцільності» [2].

Ключові цінності – це невеликий набір основних, незмінних керівних принципів організації, які не потребують зовнішнього обґрунтування і є невіддільними для тих, хто перебуває всередині організації. У зв'язку з цим доцільно навести приклади ключових цінностей ряду відомих світових і вітчизняних компаній: «Disney» – уява й благодієльний вплив; «Hewlett Packard» – внесок у технічний прогрес на благо розвитку й процвітання людства, повага до індивіда; «Merck» – соціальна відповідальність корпорації, очевидна перевага в усіх аспектах компанії, наукові інновації, чесність і прибуток від роботи на благо людства; «Sony» – бути першопрохідцем, а не послідовником, прагнути до неможливого, заохочувати особисті здібності й творчість; «Ikea» – інновації, скромність, простота, врахування інтересів більшості, сила волі; «Reuters» – точність, незалежність, відповідальність і відкритість, динамічність, інновації та зосередженість на споживачеві; «Nokia» – з'єднуючи людей, допомагати задоволенню фундаментальної людської потреби щодо зв'язку й соціального контакту; «Ford Motors» – постійно покращувати продукцію та послуги, щоб задовольняти споживачів, які забезпечують процвітання й достатній прибуток акціонерам і власникам бізнесу; «Canon» – жити й працювати разом заради загального блага (японський принцип *Kyosei*); «Toyota» – надійність, функціональність і практичність; «Київстар» – бути кращими; постійне вдосконалення й найвища якість; кожна наша дія працює на клієнта; «Procter&Gamble» – якість, довіра клієнтів; «Mary Kay» – прикрашати життя жінок в усьому світі, якісна продукція, нові

горизонти для незалежних консультантів з краси й необмежені можливості кар'єрного зростання; робити все, щоб жінки, звернувшись до компанії, змогли реалізувати себе; «Intel» – збереження ролі ключового постачальника в Internet-економіці, підвищення ефективності й розширення можливостей ПК та Internet.

Незважаючи на суттєву різницю між наведеними ключовим цінностям компаній, їм усе-таки властива низка уніфікованих характеристик.

Насамперед, це перевага якісних показників над кількісними. Дійсно, фінансові й стратегічні цілі компанії ніколи не формулюються як такі й майже завжди бувають амбітними, але ніколи – точними. Вони завжди формулюються в контексті інших показників – усього того, чого прагне досягти ця компанія. Думка про те, що отримання прибутку – не самоціль, а лише природний побічний продукт хорошої роботи компанії та досягнення якихось інших, вищих цілей (що відповідають її системі цінностей), також є для успішних компаній майже універсальною. Крім того, неодмінним атрибутом будь-якої ефективної системи цінностей є прагнення надихнути всіх співробітників – від найвищих до найнижчих щаблів ієрархічної драбини.

Аналіз змісту ключових цінностей уможливив певну типологізацію. Доцільно виокремити моральні, коопераційні, комунікативні цінності, цінності добробуту, цінності, спрямовані на певні досягнення. Група моральних ключових цінностей представлена такими поняттями, як висока мораль, доброта, порядність, чесність, дотримання договірних зобов'язань, відповідальність. До цінностей добробуту, які є необхідною умовою для підтримки фізичної та розумової активності людей, належать: благополуччя (здоров'я та безпека), багатство (володіння різними матеріальними благами й послугами), майстерність (професіоналізм у певних видах діяльності), освіченість (знання, інформаційний потенціал і культурні зв'язки), повага (статус, престиж, слава й репутація). Лояльність, командний дух, конфліктостійкість, відкритість, здатність до компромісів – складники коопераційних ключових цінностей. Комунікативні ключові цінності акцентують взаємну повагу, почуття спільності, комунікативність, транспарентність, взаєморозуміння. Базовими поняттями, що входять до групи цінностей, спрямованих на досягнення, є ефективність, високий рівень технології, лідерство у своїй галузі, компетентність, прагнення до високої якості,

самовіддача, гнучкість, креативність, інноваційність, відданість духу професії тощо.

Завдання ціннісного менеджменту полягає у формуванні корпоративної ідентичності організації, яка слугує важливим орієнтиром для ухвалення складних управлінських рішень. Практична реалізація цього завдання можлива винятково за умов скоординованості й взаємозумовленості ключових цінностей із наявними реаліями життєдіяльності організації. Проголошені ключові цінності не повинні суперечити одна одній, а бути зрозумілими й переконливими й для менеджменту компанії, і для її співробітників, і для зовнішніх партнерів, осіб і груп (stakeholders), що безпосередньо чи опосередковано зацікавлені в успішності функціонування цієї організації. Перспективність ціннісного менеджменту зумовлена насамперед його ефективністю щодо забезпечення життєдіяльності організації, особливо в таких сферах її діяльності, як управління ризиками, управління якістю продукції та послуг, менеджмент персоналу, екологічний менеджмент, корпоративне громадянство. Наприклад, зміцнення морально-правового клімату в усіх сферах стратегічного розвитку й оперативної роботи організації сприяє дієвому забезпеченню правових аспектів її життєдіяльності. Превентивні заходи, реалізовані за допомогою ціннісного менеджменту й спрямовані проти незаконних або нечесних методів ведення справ (корупція, домовленості картельного характеру, нелегальне використання робочої сили тощо), не тільки захищають корпорацію від втрати репутаційного капіталу, а й посилюють орієнтацію топ-менеджменту й виконавців на підвищення результативності власної роботи як невіддільного чинника ділової культури.

Отже, менеджмент як діяльність людей і організацій має ціннісно орієнтований характер. Основна мета сучасного менеджменту – забезпечити стале функціонування й подальший розвиток суспільства за допомогою

систематичного регулювального впливу на соціум і його структурні елементи. Нова система координат соціально-економічного розвитку одним з головних і відповідальних завдань у третьому тисячолітті визначила збереження й реалізацію людського потенціалу. Відхід від економічної детермінації й націленість на духовно-інтелектуальний розвиток людини означає, що традиційний менеджмент з ієрархічно-бюрократичною ціннісною системою, в якій домінували продуктивність, орієнтація на результат, економічне зростання, поступово має бути замінений новою концепцією організаційних цінностей, що ґрунтується на людиновимірності та втілюється в понятті ціннісного менеджменту як системи управління, яка спирається на ціннісне ядро. Об'єднувальними цінностями культура організації зазвичай визнає такі: створення якісного продукту, врахування інтересів споживача, повага до відмінностей і різноманітності суспільства, відкритість, чіткість комунікацій, ініціативність, командна робота, включеність, консенсус, відповідальність, мінімізація корупції, турбота про співробітників і підвищення їхньої кваліфікації.

Завдання менеджменту культури організації полягає у формуванні уявлень про соціальні цінності й формулюванні соціальних, зокрема правових, норм. Саме його реалізація окреслює орієнтири й обмеження, сприяє ефективному стратегічному плануванню діяльності організації, уможливорює виконання тактичних і оперативних завдань менеджменту. Цінності організації (моральні, коопераційні, комунікативні, добробуту, спрямовані на досягнення) слугують надійним орієнтиром для ухвалення ефективних управлінських рішень, а також основою для ціннісного менеджменту, призначенням якого є забезпечення корпоративної ідентичності й виконання культурно-об'єднувальної (інтегративної) місії, завдяки скоординованості й взаємоузгодженості цінностей.

Список використаних джерел

1. Долан С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в 21 веке / С. Долан, С. Гарсия; пер. с англ. — М.: Претекст, 2008. — 320 с.
2. Коллинз Дж. Построенные навечно [Электронный ресурс] / Дж. Коллинз, Дж. Поррас; пер. с англ. В. Мишучкова. — М.: Манн, Иванова и Фербер, 2014. — 368 с. — Режим доступа: http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/built_to_last/built_forever_read.pdf (15.06.2015).

References

1. Dolan, S., Garcia, S. (2008). *Managing by Values. A Corporative Guide to Living, being Alive and Making a Living in the 21st Century*. Tran. from English. Moscow: Pretekst.
2. Collins, J. (2014). *Built to Last*. Tran. from English by V. Mishuchkov. Moscow: Mann, Ivanova and Ferber. Retrieved from: http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/built_to_last/built_forever_read.pdf [in Russian]
3. Peters, T. (2005). *In Search of Excellence. Examples of the most successful companies in America*. Tran. from English. Moscow: Publishing House "Villiams". Retrieved from: <http://www.e-reading.club/book.php?book=1002984> [in Russian]

3. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки [Электронный ресурс] / Т. Питерс, Р. Уотермен; пер.с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. — 424 с. — Режим доступа : <http://www.e-reading.club/book.php?book=1002984> (15.06.2015).
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер.с англ.; под ред. Т. Ю. Ковалевой. — СПб. : Питер, 2007. — 330 с.
5. Філософський енциклопедичний словник / НАНУ; Ін-тут філософії імені Г. С. Сковороди; Ред.кол. : В. І. Шинкарук, Є. К. Бистрицький, М. О. Булатов та ін. — К. : Абрис, 2002. — 742 с.
6. Mondelēz International в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ua.mondelezinternational.com/about-us/who-we-are> (15.06.2015).
7. Selznick Ph. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation [Електронний ресурс]. — New York : Harper & Row. — Режим доступу : https://www2.bc.edu/~jonescq/m851/Mar19/Selznick_ASR_1948.pdf (15.06.2015).
8. Watson Thomas J. A Business and Its Beliefs : The Ideas That Helped [Електронний ресурс]. — McGraw-Hill Professional, 1966. — 107 p. — Режим доступу : http://books.google.com.ua/books/about/A_Business_and_Its_Beliefs_The_Ideas_Tha.html?id=vWIVyXC2rK8C&redir_esc=y (15.06.2015).
4. Schein, E. (2007). *Organizational culture and Leadership. Tran. from English. Ed. by T. Yu. Kovaleva.* SPb : Piter. [in Russian]
5. Shynkaruk, V. I., Bystryts'kyi, Ye. K., Bulatov, M. O. (2002). *Philosophical encyclopedic dictionary.* Kyiv : ABrys. [in Ukrainian]
6. *Mondelēz International in Ukraine.* Retrieved from : <http://ua.mondelezinternational.com/about-us/who-we-are> [in Ukrainian]
7. Selznick, Ph. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.* New York : Harper & Row. Retrieved from : https://www2.bc.edu/~jonescq/m851/Mar19/Selznick_ASR_1948.pdf [in English]
8. Watson, Thomas J. (1966). *A Business and Its Beliefs : The Ideas That Helped.* McGraw-Hill Professional. Retrieved from : http://books.google.com.ua/books/about/A_Business_and_Its_Beliefs_The_Ideas_Tha.html?id=vWIVyXC2rK8C&redir_esc=y [in English]

Відомості про автора:**Шавкун Ірина Григорівна**

shavkun@mail.zp.ua

Дибчинська Яна Станіславівна

Запорізький національний університет,

вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69600, Україна

doi: 10.7905/vers.v1i5.1127

Information about the author:**Shavkun Iryna Hryhorivna**

shavkun@mail.zp.ua

Dybychyns'ka Yana Stanislavivna

Zaporizhia National University,

66 Zhukovskiy Street, Zaporizhia, Zaporizhia region,

69600, Ukraine

doi: 10.7905/vers.v1i5.1127

Надійшла до редакції: 17.06.2015 р.

Прийнята до друку: 20.07.2015 р.

Received at the editorial office: 17.06.2015.

Accepted for publishing: 20.07.2015.