УДК 005.73:658

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2\(2\)-159-179](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2(2)-159-179)

Харчишина Олена Володимирівна доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, Житомирський державний університет імені Івана Франка, вул. Велика Бердичівська, 40, м. Житомир, 10008, тел.: (0412) 43-14-17, e-mail: zu@zu.edu.ua, Керівник проєкту (людські ресурси) Команди підтримки реформ державного управління Міністерства освіти і науки України, <https://orcid.org/0000-0002-7305-841X>

Трушкіна Наталія Валеріївна кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України, вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057, тел.: (044) 280-80-72, e-mail: nata_tru@ukr.net, <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ КАТЕГОРІЇ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Анотація. Проблеми розвитку організаційної культури підприємств набувають усе більшої актуальності в сучасних умовах господарювання. У зв'язку з цим подальших наукових досліджень потребує понятійний апарат щодо суті та змісту дефініції «організаційна культура». Це, у свою чергу, дозволить виокремити об'єктні властивості й особливості трансформації організаційної культури закладів вищої освіти та надасть базис для визначення індикаторів оцінювання рівня її розвитку.

Аналіз літератури з менеджменту та теорії організацій свідчить, що не існує єдиного наукового підходу до трактування поняття «організаційна культура». Встановлено, що зарубіжні та вітчизняні вчені використовують різні терміни для визначення смислового значення цієї категорії, а саме: корпоративна культура, культура організацій, організаційний клімат, корпоративні зобов'язання, організаційне здоров'я. Здебільшого під організаційною культурою дослідники розуміють: образ мислення персоналу компанії, який увійшов у звичку і став традицією; спосіб дій, який поділяють усі співробітники підприємства; комплекс переконань і очікувань; набуті смислові системи, здатні створювати культурний простір; філософські та ідеологічні уявлення, цінності, символи, міфи, переконання, очікування і норми; певні позиції, точки зору, манери поведінки; динамічну систему правил, яких дотримуються всі працівники компанії; інтегральну характеристику компанії тощо.

У результаті узагальнення наукових підходів до використання відповідного понятійно-категоріального апарату уточнено дефініцію та зміст формулювання

категорії «організаційна культура закладу вищої освіти», що дозволяє розглядати її у двох якостях: як моральне та емоційно-психологічне середовище установи, головні цінності, відносини, принципи та погляди якого спираються на ідеї, що культивуються та носіями яких є керівництво, науково-педагогічні працівники та інший персонал; як елемент стратегічного управління в установі, що сприятиме орієнтації персоналу на досягнення спільних цілей, мобілізації ініціативи співробітників, забезпеченню їх лояльності та поліпшенню спілкування з різними групами споживачів освітніх послуг.

Ключові слова: заклад вищої освіти, освітні послуги, організаційна культура, теоретичні підходи, систематизація, управління розвитком, трансформація.

Kharchyshyna Olena Volodymyrivna Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Management, Marketing and Hotel and Restaurant Business, Zhytomyr Ivan Franko State University, Velyka Berdychivska St., 40, Zhytomyr, 10008, tel.: (0412) 43-14-17, e-mail: zu@zu.edu.ua, Project Manager (Human Resources), Public Administration Reform (PAR) Reform Support Team at the Ministry of Education and Science of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7305-841X>

Trushkina Nataliia Valeriivna Ph.D. Economics, Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Senior Research Fellow of the Department of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, 2 Marii Kapnist St., Kyiv, 03057, tel.: (044) 280-80-72, e-mail: nata_tru@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

ESSENCE AND CONTENT OF THE CATEGORY "ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION"

Abstract. Problems of the development of an organizational culture of enterprises are becoming increasingly important in modern business conditions. In this regard, further research requires a conceptual apparatus on the essence and content of the definition of "organizational culture". This, in turn, will highlight the object properties and features of the transformation of the organizational culture of higher education institutions and provide a basis for determining indicators for assessing the level of its development.

Analysis of the literature on management and theory of organizations shows that there is no single scientific approach to the interpretation of the concept of "organizational culture". It is established that foreign and domestic scientists use different terms to define the meaning of this category, namely: corporate culture, organizational culture, organizational climate, corporate obligations, organizational health. For the most part, researchers understand organizational culture as the way of thinking of the company's staff, which has become a habit and a tradition; the method

of action shared by all employees of the enterprise; set of beliefs and expectations; acquired semantic systems capable of creating a cultural space; philosophical and ideological ideas, values, symbols, myths, beliefs, expectations and norms; certain positions, points of view, manners of behavior; a dynamic system of rules that are followed by all employees of the company; integral characteristics of the company, etc.

As a result of the generalization of scientific approaches to the use of the appropriate conceptual and categorical apparatus, the definition and content of the wording of the category "organizational culture of the institution of higher education" is clarified, which allows us to consider it in two qualities: as a moral and emotional-psychological environment, whose views are based on ideas that are cultivated and carried by management, research and teaching staff and other staff; as an element of strategic management in the institution, which will help orient staff to achieve common goals, mobilize the initiative of employees, ensure their loyalty and improve communication with different groups of consumers of educational services.

Keywords: institution of higher education, educational services, organizational culture, theoretical approaches, systematization, development management, transformation.

Постановка проблеми. Сучасне швидко мінливе інституційне середовище змушує підприємства концентрувати увагу на використанні нових ресурсів із метою ефективного їх функціонування. Одним із таких ресурсів є організаційна культура [1-5] як важливий чинник підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств різних видів економічної діяльності, у тому числі в сфері освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження терміна «організаційна культура» у сучасній економічній науці посідає провідне місце як у теоретичному, так і в практичному аспекті діяльності підприємств. Проблемам формування та розвитку організаційної культури підприємств, пошуку шляхів її вдосконалення та трансформації присвячено значну кількість наукових робіт зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких: М. Армстронг (M. Armstrong), М. Елвессон (M. Alvesson), І. Отенко, Л. Пеннінгтон (L. Pennington), С. Роббінс (S. Robbins), М. Сімосі (M. Simosi), К. Фокіна-Мезенцева, Г. Хаєт, М. Чепелюк, Е. Шейн (E. Sheyn).

Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком суб'єктів господарювання різної галузевої приналежності в умовах мінливого середовища та змін у регуляторній політиці держави, що призводять до трансформації організаційної культури підприємств, відображено в роботах О. Амоші, О. Андросової, Н. Брюховецької, І. Булеєва, Н. Діденко, В. Дергачової, Ю. Драчука, С. Єлецьких, А. Зеркаль, А. Касич, Д. Ліфінцева, Ю. Погорелова, Г. Федірко, В. Хобти, Л. Шаульської.

Питання визначення впливу організаційної культури на ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємств, у тому числі оцінювання рівня розвитку організаційної культури та його зв'язку з фінансовими результатами бізнесової діяльності, розглянуто в роботах таких науковців, як М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук, Д. Денісон (D. Denison), Р. Куїнн

(R. Quinn), К. Камерон (K. Cameron), М. Міллінгтон (M. Millington), Г. Хофстеде (G. Hofstede), Чанг То Тху (Trang To Thu), Дж. Шульц (J. Schultz).

Однак, незважаючи на численні публікації з даної проблематики, багато питань теоретичного, науково-методичного та прикладного характеру потребують подальших наукових досліджень.

Мета статті – дослідження генезису категорії «організаційна культура», узагальнення існуючих теоретичних підходів до визначення даного поняття, уточнення суті і змісту терміна «організаційна культура закладу вищої освіти» з урахуванням специфічних особливостей освітньої сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім необхідно розглянути етимологію поняття «організаційна культура». Термін «культура» походить від латинського culture – розвиток, освіта. С. Ожегов визначає культуру як «сукупність виробничих, суспільних і духовних досягнень людей» [6; 7]. Більш комплексне і повне трактування цього терміна наведено у Великому енциклопедичному словнику: «Культура – це певний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя і діяльності людей, у їхніх взаємовідносинах, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. Поняття «культура» включає предметні результати діяльності людей (машини, споруди, результати пізнання, твори мистецтва, норми моралі та права тощо), а також людські сили і здібності, реалізовані в діяльності (знання, вміння, навички, рівень інтелекту, моральний і естетичний розвиток, світогляд, способи та форми спілкування людей)» [8].

Ідентичну інтерпретацію культури запропоновано у словнику бізнес-термінів і фінансовому словнику: «сукупність матеріальних і духовних цінностей, життєвих уявлень, зразків поведінки, норм, методів і прийомів людської діяльності: відображає певний рівень історичного розвитку суспільства і людини; втілена у предметних, матеріальних носіях; передається наступним поколінням» [9; 10].

Аналогічне за змістом визначення культури приведено в українському тлумачному словнику: «сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії» [11].

У російському тлумачному словнику культура розглядається як штучно створений людиною світ, життя в якому визначається його ідеалами [12]. Згідно із словником І. Макміллана (I. Macmillan) культура – ряд ідей, вірувань і способів поведінки окремої організації або групи людей [13].

Проблематика вивчення організаційної культури не є новою і походить від навчань М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Г. Еммерсона, які представляють класичну школу менеджменту. Започаткування на Заході досліджень, присвячених організаційній культурі, пов'язане з роботами Т. Парсонса, Ф. Селзніка, Ч. Барнарда, Дж. Марча, Г. Саймона, опублікованими у 50-60-х роках минулого століття. У понятті «організаційна мораль» спостерігаються деякі риси категорії «корпоративна культура». Однак більш широкого використання цей термін набув у 1970-х – на початку 1980-х років. У даному контексті слід відзначити таких відомих західних фахівців з організації та

менеджменту: Дж. Грейсон, К. О'Дейлл, П. Друкер, В. Оучі.

Е. Шейн, засновник наукового напрямку «організаційна психологія», що представляє системний опис організаційної культури в мінливому світі та місце лідера у створенні й управлінні культурою. У своїй роботі «Організаційна культура і лідерство» він підкреслює, що «Єдиною дійсно важливою проблемою керівника є завдання створення культури й управління нею, талант же керівника визначається його здатністю зрозуміти культуру і працювати з нею. Керівництво відрізняється від управління або адміністрування остільки, оскільки керівники створюють і змінюють культури, менеджери ж та адміністратори існують у них» [14].

На думку деяких авторів (В. Погребняк і З. Якімова), поняття «організаційна культура» ввів у науковий обіг А. Гастів у 1920-х роках. При цьому найбільший внесок у розвиток даного феномена належить західним (передусім американським) і японським науковцям. Перші масштабні дослідження в даній сфері здійснено Е. Мейо у 1927-1932 рр. (Хоторнський експеримент про вплив продуктивності праці на «культуру фабрики»). Зміст етапів еволюції розвитку організаційної культури (ОК) наведено в *табл. 1*. Слід зауважити, що сьогодні, в умовах цифрової економіки, спостерігається тенденція трансформації організаційної культури.

Таблиця 1

Періодизація еволюційного розвитку організаційної культури

Період	Автор	Характеристика періодів розвитку ОК
1927-1932	Е. Мейо	Вплив культури на продуктивність праці
Кінець 1930-х	Ч. Барнард, Г. Саймон	Основні риси поняття «організаційна культура» в категорії «організаційна мораль»
1949-1950	У. Демінг	Концептуальні засади філософії «менеджменту співпраці»
1950-ті	М. Далтон	Природне виникнення культур і субкультур виходячи з потреб працівників
1960-ті	Д. Хемптон, Х. Трайс	Виявлення та оцінка зовнішніх ознак культури
Початок 70-х	К. Гьортц	Основи теорії організаційної культури
Кінець 1970-х	М. Шнейдер, К. Арджірс, Д. Шон	Роль організаційного клімату, організаційного пізнання
Початок 1980-х	У. Оучі, Т. Пітерс, Р. Уотерс, Т. Ділл, А. Кеннеді	Продемонстрували переваги компаній із сильною ОК. Створення концепції організаційної культури
Середина 1980-х	Т. Парсонс, А. Петтігрю, Г. Хофстеде	Опис організації як соціальної системи. Особливості культурних систем. Роль засновників компанії в її культурі. Модель вивчення культурних цінностей. Методика вивчення крос-культурних взаємодій
початок 1990-х	Е. Шейн	Методика дослідження організаційної культури
Теперішній час	-	Становлення і розвиток цифрової культури (авторська пропозиція)

Джерело: складено за даними [15-18].

Аналіз спеціальної літератури свідчить, що не існує єдиного наукового підходу до трактування організаційної культури. Зарубіжні та вітчизняні вчені використовують різні терміни для визначення смислового значення цієї категорії (рис.).

Рис. Терміни, які використовуються для визначення суті організаційної культури

Джерело: побудовано авторами.

У дослідженнях, присвячених менеджменту та теорії організацій, організаційну культуру здебільшого ототожнюють із корпоративною. Зазвичай корпоративну культуру розглядають як ідеали, цінності та значення, які пропонують і / або пропагують топменеджери та інші групи, відповідальні за їх розпорядження.

Деякі автори трактують корпоративну культуру як щось уже загальноприйняте, і яким це «щось» має бути в уявленні менеджерів. Проте організаційна культура має справу з «реальним», більш виборчим інтересом до культурального патерну організації [19].

М. Елвессон (М. Alvesson) [20] прагне, у свою чергу, «стерти» цю різницю, усе ще розглядаючи організаційну культуру як «маркер ширшого інтересу до проявів культури в організації». У той час як корпоративна культура, на його думку, належить до проблем бізнесу і менеджменту. Він використовує ці терміни, які перекривають один одного, але не враховує їх конотативні відмінності.

К. Вейк (K. Weick) зазначає, що наразі відбувається зниження кількості організацій із «механістичним» стилем керівництва. Пропорційно зростає кількість організацій «органічних, які утримуються як єдине ціле, саме культурою» [21].

Зміни в технологіях виробництва та організації праці в останні десятиліття є не менш важливим аргументом на користь того, щоб зміни культури поставити в центр уваги. Г. Брулін (G. Brulin) вважає, що зменшення витрат на зберігання

продукції можливе за рахунок скорочення часу на виробництво [22]. Але більш енергійна робота потребує від персоналу більшої гнучкості та вищого ступеня зобов'язань, ніж при традиційній організації праці. Відсутність таких зобов'язань часто призводить до ослаблення ідентифікації співробітників із роботою. Звідси виникає потреба в посиленні впливу організації на ідентифікацію та збільшення управлінського інтересу до цього питання [23].

Окремі вчені називають організаційну культуру «організаційним здоров'ям», що включає управління талантами, орієнтацію на клієнта, здорове партнерство, зовнішнє фокусування, фінансовий менеджмент, підтримку індивідуальної відповідальності шляхом формування обов'язків, прозорість результатів й управління впливом [24].

Рольф ван Дік [25] ввів категорію «ідентифікація з організацією», розуміючи її як безмежну вдячність співробітників організації. Це поняття він ототожнює із «зобов'язанням», тобто прихильністю до організації, яка описує те, наскільки співробітники відчують свою приналежність до організації або її підрозділів.

Вважається, що термін «корпоративна культура» започаткував німецький фельдмаршал Х. Мольтке, який застосував дане словосполучення у XIX ст., характеризуючи відносини в офіцерському середовищі. Спочатку значення цієї категорії стосувалося правил поведінки (гласних і негласних), що склалися в певному професійному середовищі. Однак із появою у другій половині XX ст. корпорацій термін «корпоративна культура» стали застосовувати для позначення культури, яка склалася в корпорації, тобто організаційної культури корпорації.

Щодо співвідношення понять «корпоративна культура» і «організаційна культура» у науковій літературі існує декілька точок зору. Як і багато інших понять організаційно-управлінських дисциплін, концепція організаційної або корпоративної культури не має єдиного формулювання. Основні наукові погляди на визначення організаційної та корпоративної культури (КК), запропоновані представниками різних наукових шкіл, наведено в *табл. 2*.

У рамках даного дослідження, з урахуванням особливостей розвитку вітчизняного підприємництва, використовується більш традиційний термін – «організаційна культура», а також поняття організаційної та корпоративної культури ототожнюються. Це перший підхід.

Другий підхід є суперечливим. По-перше, згідно з концепцією позитивного корпоративізму корпоративна культура виникла як його породження, що суперечить вищенаведеному історичному екскурсу щодо етимології словосполучення «корпоративна культура». По-друге, оскільки основною цінністю даного підходу виступає соціальне партнерство, то доцільно використовувати термін «соціальна культура».

Третій підхід не враховує первинного змісту терміна «корпоративна культура», який можна застосувати і до малих груп, тому нам не здається доречним покладатися суто на кількісний підхід у даному питанні. Що стосується четвертого і п'ятого підходів, обидва виходять з того міркування, що організаційна культура формується довільно зі створенням компанії. У той же час як корпоративна культура має на увазі усвідомлені, цілеспрямовані дії зі

створення певної культури.

Таблиця 2

**Наукові погляди на співвідношення понять «корпоративна культура»
та «організаційна культура»**

Науковий погляд	Науковці	Зміст
Організаційна культура тотожна корпоративній	Т. Діл, А. Кеннеді, Е. Шейн, В. Співак	Розглядають корпоративну (організаційну) культуру як комплекс базових припущень, розроблених для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Як і організаційна, корпоративна культура описується за допомогою однакових термінів: «філософія та ідеологія організації», «ціннісні орієнтації», «вірування», «очікування», «норми», «базові припущення», «артефакти»
Корпоративна культура можлива лише на підприємствах, головною цінністю яких є соціальне партнерство, в інших випадках на підприємствах існує не корпоративна, а організаційна культура	Й. Масуда, А. Тоффлер, О. Антипіна, В. Іноземцев	Пов'язують появу корпоративної культури з переходом від індустріального суспільства до постіндустріального. Трактують корпоративну культуру як комплекс духовно-практичних цінностей і дій у рамках позитивного корпоративізму
Кількісний підхід до розподілу сфер вживання термінів через визначення розмірів організації	О. Сайченко	Корпоративна культура властива великим торговельним і виробничим корпораціям (ураховується форма економічної та юридичної структури), організаційна культура – ознака середньої або дрібної організації
Часткові відносини корпоративної та організаційної культури	Ю. Красовський, Б. Мільнер, Є. Молл, В. Щербина, А. Пригожин	Корпоративна культура – частина організаційної культури (і навпаки)
Корпоративна культура та організаційна культура – самостійні феномени	Т. Базаров, А. Максименко, І. Грошев В. Міхельсон-Ткач, О. Скляр, Е. Капітонов	Корпоративна культура – частина організаційної культури (і навпаки). Організаційна і корпоративна культура розрізняються за способом виникнення та формування (корпоративна культура спеціально проектується, розробляється й упроваджується керівництвом організації, а організаційна – формується спонтанно як результат розвитку організації)

Джерело: складено й узагальнено авторами.

Отже, не заперечуючи права на існування терміна «корпоративна культура»

та з урахуванням національних особливостей, доцільно зупинити свій вибір на терміні «організаційна культура».

Представники інституціональної теорії також приділяють особливу увагу організаційній культурі як інституту макро- і мікрорівня, який, на їхню думку, має важливе значення при вирішенні проблеми «принципала-агента» на основі «золотого правила». Фахівці виділяють її інтерпретативну функцію, з використанням якої дають оцінку обґрунтованості рішень принципала в разі настання тих чи інших непередбачуваних обставин.

Організаційна культура дає підлеглим уявлення про те, як організація реагуватиме на ті чи інші непередбачувані обставини; завдяки її існуванню організація набуває ідентичності.

Організаційна культура, як інститут, структурує взаємодії між працівниками фірми на основі певних норм (формальних і неформальних). Йдеться про три види інституційних рамок, що визначають розглянутий інститут, який можна назвати одним з основоположних в умовах глобалізації та цифровізації (табл. 3).

Таблиця 3

Інституційні рамки організаційної культури

Критерій порівняння	Формальні рамки	Неформальні рамки	Спонтанно обрані рамки
Структура	Правило	Правило або норма	«Спільна стратегія»
Характер санкцій за невиконання приписів	Легальні (адміністративна або кримінальна відповідальність)	Соціальні (втрата репутації)	Санкції відсутні
Де закріплено	Писане право	Неписане право	Інтуїція
Проти кого діють	Усі індивіди діють у рамках внутрішньо-фірмових відносин	Дія обмежена рамками соціально-однорідних груп	Індивіди, які мають достатню інформацію один про одного
Трансакційні витрати	Не залежать від особистості учасників угоди та / або їх соціального статусу	Мінімальні в разі укладання угоди в рамках соціально-однорідних груп	Відсутні – угода не оформлюється ні легальним, ні нелегальним чином

Джерело: складено за даними [26].

Учені-інституціоналісти стверджують, що інститут організаційної культури – це таке благо, яке використовується для організації взаємодії спільно всіма економічними агентами. Його призначення – зменшувати трансакційні витрати підприємницької діяльності для досягнення ділового успіху. Інститут організаційної культури розвивається з урахуванням зарубіжного досвіду як еволюційним, так і революційним шляхом. Під інституціоналізмом розуміються вказівки, наставлення, образ дії. Це й обумовлює введення в науковий обіг поняття «інститут організаційної культури». Контракти другого порядку у всій сукупності діють у рамках одного з найважливіших організаційних феноменів – культури підприємства, яка акумулює в собі прояв двох складових її інститутів: «корпоративна культура» та «організаційна культура».

Кожен із цих інститутів є сукупністю формальних і неформальних (у різній пропорції) норм і правил, а також механізмів забезпечення (примусу) дотримання цих правил. Принципову відмінність одного інституту від іншого в рамках культури підприємницького формування можна простежити за комплексом параметрів (табл. 4).

Таблиця 4

**Характерні риси інститутів «корпоративна культура»
та «організаційна культура»**

Критерій	Інститут «корпоративна культура»	Інститут «організаційна культура»
Джерело походження	Конструюється «згори»	Еволюціонує в результаті подвійного процесу «знизу» і «згори»
Ступінь цілеспрямованості дій щодо формування інституту	Цілеспрямована діяльність, викликана вимогами конкурентоспроможності підприємства у зовнішньому середовищі	У цілому неусвідомлена діяльність, обумовлена необхідністю спільної виробничої та соціальної діяльності
Пріоритетна мета функціонування інституту	Створення та підтримка системи санкціонованих поведінкових відносин, що сприяють формуванню моделі поведінки, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства	Створення та підтримка соціальних взаємозв'язків, що сприяють зниженню ступеня невизначеності і транзакційних витрат у процесі групової взаємодії співробітників підприємства
Базові механізми примусу до дотримання норм і правил	Організаційні	Соціальні

Джерело: складено за даними [27, с. 113].

Змістом інституту «корпоративна культура» є стимулюючі контракти, орієнтовані на формування необхідних для стратегії розвитку підприємства зразків конкурентоспроможної (з позицій зовнішнього середовища) поведінки.

Контракти в рамках інституту «корпоративна культура» є результатом прагнення роботодавця забезпечити високі результати продуктивності праці своїх співробітників. Вони мають неявний характер і являють собою систему зобов'язань організації щодо збільшення індивідуальних і / або колективних вигід в обмін на конструктивну поведінку співробітника, регульовану управлінськими транзакціями. Контрактація в рамках корпоративної культури орієнтована на перерозподіл ризику між співробітниками і керівниками підприємства.

У рамках сучасного менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та працівників на спільні цілі. У науковій літературі наведено багато визначень організаційної (корпоративної) культури. Доцільно зупинитися на деяких із них.

Так, А. Асаул, М. Асаул, П. Єрофєєв, М. Єрофєєв [28] вважають, що організаційна культура є системою суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

На думку В. Співака, організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному середовищі, що проявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та оточуючого середовища [29].

Е. Шейн визначає культуру як сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем [14].

О. Енгерт та співавтори (О. Engert et al.) у роботі [30] формують культуру як результат бачення або місію компанії, цінності, які визначають поведінку співробітників, методи управління, норми й настанови.

Різноманіття визначень організаційної культури створює певні труднощі у процесі вивчення даного явища. У зв'язку з цим багато авторів пропонують певну систематизацію, розподіляючи трактування за ознаками. Так, деякі науковці виокремлюють об'єктивістські та суб'єктивістські трактування організаційної культури.

Відмітною ознакою об'єктивістських трактувань у даному випадку є об'єктивна форма проявів феномена організаційної культури. До цієї групи належать визначення, сформульовані такими вченими: У. Оучі, Л. Смірсіч, С. Мішон, П. Штерн, К. Голд, А. Карпов, В. Козлов, А. Козлова, Т. Соломанідіна. Автори дотримуються припущень про об'єктивно виражені, формалізовані прояви організаційної культури. Такі формулювання об'єднують те, що більше уваги приділяється зовнішнім формам організаційної культури, які об'єктивно існують в організаційній дійсності та піддаються прямому якісному і кількісному аналізу.

Суб'єктивістські трактування організаційної культури відрізняє суб'єктивний характер основних форм проявів організаційної культури. Авторами даних трактувань є В. Сате, Е. Шейн, Р. Кілман, М. Волтерс, М. Армстронг, Е. Джакус, Г. Морган, Д. Мацумото, О. Віханський, А. Наумов, В. Співак та ін. Вони дотримуються припущень про суб'єктивні, неформалізовані форми проявів організаційної культури та виконують її глибинний психосоціальний аналіз.

О. Тихомирова виокремлює такі групи визначень організаційної культури [31]:

1) визначення-характеристики діяльності організації та її членів. Наприклад, формулювання Б. Мільнера, який під організаційною культурою розуміє

уявлення та підходи до постановки справи, ставлення до досягнення результатів діяльності, а також Е. Шейна, Д. Олдхема, К. Сіла, Р. Холла та ін.;

2) визначення, що містять перелік елементів організаційної культури. Наприклад, Д. Елдрідж і А. Кромбі розглядають організаційну культуру як унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей. До цієї групи належать визначення, надані такими вченими: Ф. Харріс, Р. Моран, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Ньюстром, К. Девіс, Н. Леметр та ін.

У монографії [32] запропоновано організаційну культуру розглядати з позицій двох напрямів: управлінського і соціально-психологічного. Кожен з цих напрямів має відмінну систему уявлень про зміст критеріїв організаційної культури. З позиції управлінського підходу організаційна культура є атрибутивною характеристикою організації, яка знаходить своє вираження у нормах, цінностях, правилах, що можуть бути як формальними, так і неформальними. Призначення організаційної культури полягає у підвищенні рівня ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства, пристосування його до змін зовнішнього середовища, забезпечення сталого розвитку. Вхідним принципом даного підходу є розуміння організаційної культури як важливої складової системи управління і дієвого інструменту менеджменту. За даного підходу основний вплив на формування організаційної культури справляють лідери організації (як сучасні, так і колишні), а також зовнішнє середовище організації, в тому числі загальнолюдські і національні традиції та цінності.

Соціально-психологічний підхід до вивчення організаційної культури ґрунтується на розумінні її як продукту і характеристики функціонування малих груп. Тому при цьому підході значна увага приділяється вивченню атмосфери, психологічного клімату колективу, цінностей і переконань, а сама організаційна культура розглядається як важливий засіб соціалізації індивідів в процесі праці, важіль впливу на їх організаційну поведінку. При цьому вважається, що основну роль у формуванні організаційної культури відіграють загальнолюдські, національні, професійні і особисті цінності. Основним уявленням соціально-психологічного підходу можна вважати висновок про те, що соціальна поведінка індивіда в організації пояснюється не тільки особистісними особливостями людини, а, перш за все, ситуаційними і міжособистісними факторами внутрішнього середовища організації. Для оцінки організаційної культури широко використовуються різноманітні соціологічні методичні оцінки досліджень: анкетування опитування, вивчення «організаційного фольклору», бесіди із персоналом. В цілому психологічний підхід створює передумови для оцінки, прогнозування і коригування поведінки людини в організації.

На основі здійсненого аналізу наукової літератури щодо суті організаційної культури вважається, що всі існуючі визначення цієї категорії можна об'єднати у такі три групи: 1) атрибутивні; 2) сутнісні; 3) структурні [32].

Автори атрибутивних визначень трактують організаційну культуру як набуту у процесі історичного розвитку та міжособистісної взаємодії характеристику організації, наголошують на наявності в її складі імпліцитної та експліцитної складових. Ці науковці (Е. Шейн, Т. Соломанідіна, В. Співак) акцентують увагу на призначенні організаційної культури (досягнення успіху, адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої інтеграції) та основних її проявах (цінності, норми поведінки, підходи до вирішення проблем).

Автори сутнісних визначень (Г. Морган, С. Роббінз, А. Радугін) описують організаційну культуру як суть організації та роблять акцент на її ціннісно-нормативному змісті. Організаційна культура у цій групі найчастіше розглядається як певний соціальний феномен, продукт групової свідомості, сукупність колективних уявлень про способи мислення і дій.

У структурних визначеннях увага зосереджена на складових організаційної культури та їх взаємозв'язку з організаційною ефективністю. У складі елементів організаційної культури автори (К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Хаєт, Є. Малінін), як правило, виокремлюють: цінності, очікування, вірування, переконання, символи, повсякденні та ділові норми, процедури, критерії досягнення успіху й оцінки результатів роботи, традиції, ритуали, стиль управління, систему винагородження і покарання.

Оскільки організаційна культура – складне і багатогранне поняття, необхідно зосередити увагу на її матеріальному прояві та формалізації показників. Відповідно, пропонується розподілити існуючі визначення на дві групи.

Перша група охоплює визначення, у яких ураховано матеріальний прояв організаційної культури, а саме:

поняття, знання, цінності, матеріальні предмети, формальні закони та неформальні звичаї (Д. Хемптон);

набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, які сформовані протягом існування організації та мають тенденцію до прояву в особистих матеріальних формах і поведінці членів організації (Е. Браун);

більша частина явищ духовного і матеріального життя колективу – домінуючі в ньому моральні норми та цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися та встановлені стандарти якості продукції, що випускається (Р. Кричевський);

набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та набувають вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, що передаються через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування (А. Блінов, О. Василевська, О. Віханський, А. Наумов);

дуже складне, багатопланове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища та власних співробітників (В. Співак);

система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприйняття себе й інших у соціальному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та оточуючого середовища (Е. Капітонов).

Друга група містить визначення, засновані тільки на нематеріальних складових:

набір важливих установок (часто вже не формуються), які поділяються членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань (В. Сате);

колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої (Г. Хофстеде);

сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей та значною мірою впливають на перебіг виконання роботи (М. Армстронг);

динамічна система правил, які поділяються членами організації. Такі правила включають різноманітні психологічні конструкти, наприклад відносини, цінності, переконання, норми, поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденній виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкорінених цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, але й організація загалом (Д. Мацумото);

соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів та явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем, поведінки персоналу компанії та дозволяють організації просуватися до успіху (Т. Соломанідіна).

Існує три школи вивчення організаційної культури:

поведінкова – пошук й аналіз закономірностей створення спільних цінностей, понять, правил і норм поведінки персоналу у процесі діяльності в організації (Р. Сайерт і Дж. Марч; Д. Хемптон);

ефективності – приділяється увага впливу організаційної культури на ефективність діяльності організації (Т. Діл і А. Кеннеді, Т. Дж. Пітерс, Р. Вотерман);

моделювання – організаційна культура сприймається як самостійний об'єкт дослідження. Представники цієї школи розробляють моделі її формування, пропонують методики оцінки, здійснюють класифікацію типів культури (Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон і Р. Куїнн).

Узагальнення різних наукових поглядів на трактування категорії «організаційна культура» свідчить, що зарубіжні та вітчизняні вчені, як правило, під цим терміном розуміють:

образ мислення і спосіб дії, який поділяють усі працівники підприємства;

комплекс переконань і очікувань, які поділяються членами організації;

символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі

уявлення про цінності й переконання;

унікальні характеристики, які сприймаються як особливості організації, що відрізняють її від усіх інших у галузі;

набуті смислові системи, здатні створювати культурний простір;

сукупність символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємству;

філософські й ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, атитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і поділяються її членами;

неявна, невидима і неформальна свідомість організації, яка керує поведінкою людей та, у свою чергу, формується під впливом їх поведінки;

колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої;

спільні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують в організації;

існуючі в організації вірування, настанови та цінності, які поділяються всіма співробітниками;

набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, які сформувалися протягом існування організації та мають тенденцію до прояву в особистих матеріальних формах і поведінці членів організації;

певні позиції, точки зору, манери поведінки, у яких втілюються основні цінності, що виражаються в організаційній структурі та кадровій політиці;

динамічна система правил, які поділяються членами організації;

сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників;

зведення найбільш важливих положень діяльності організації, що визначаються її місією та стратегією розвитку;

набір уявлень про способи діяльності, норми поведінки;

інтегральна характеристика організації (цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності);

складна композиція важливих припущень, які часто не піддаються формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються членами колективу;

прийняті в організації філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що становлять основу відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Отже, аналіз найбільш поширених визначень організаційної культури у монографії [32] дає підстави визначити характеристики, на яких найчастіше наголошують науковці:

основу організаційної культури складають цінності і переконання людей, які є засновниками та/або працівниками підприємства;

організаційну культуру формують ті цінності, які поділяються більшістю власників і працівників підприємства;

організаційна культура включає дві основні частини: імпліцитну (приховану, ціннісну, духовну) та експліцитну (видиму, матеріальну);

організаційна культура впливає на організаційну взаємодію, організаційну поведінку та організаційну ефективність;

організаційна культура включає цілий набір елементів, в складі якого більшість авторів включає ціннісні, символічні, нормативні, інколи комунікативно-управлінські складові; проте згадування про конкретні матеріальні складові організаційної культури у визначеннях відсутні;

наголошується на еволюційному розвитку організаційної культури;

організаційна культура є відображенням самої суті організації.

Під організаційною культурою слід розуміти базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові. Дане визначення організаційної культури найбільш повно відображає зміст цієї категорії з точки зору теорії менеджменту [32].

На підставі аналізу трактувань організаційної культури [33-35] виявлено, що більшість дослідників одностайні в такому:

ядром організаційної культури є основоположні переконання, цінності, які поділяються більшістю членів організації;

обов'язковий атрибут поняття «організаційна культура» – організаційна символіка – форма культури, яка являє собою непрямі, неявні засоби передачі цінностей.

Висновки. Дослідивши найбільш уживані визначення організаційної культури, можна прийти до висновку, що всі вони є недосконалими, тобто не відображають усієї важливості і багатогранності цього соціально-економічного явища. При цьому доцільно усі існуючі визначення категорії «організаційна культура» класифікувати у три групи – атрибутивні, сутнісні та структурні.

Доведено, що оптимальне визначення організаційної культури [32] має:

відображати місце організаційної культури серед інших елементів організації як системи (відповідно до уявлення про організацію як про відкриту динамічну систему культура є важливою, базовою складовою внутрішнього середовища організації);

узагальнювати цільову функцію організаційної культури (найважливішою із зовнішніх функцій культури є адаптаційна; із внутрішніх – інтеграційна);

наголошувати на подвійній природі організаційної культури (культура є одночасно причиною і наслідком, тобто виступає важливим елементом, який забезпечує стійке та ефективне функціонування організації і, одночасно, є характеристикою рівня розвитку такої організації);

пояснювати процес формування організаційної культури (формування культури є результатом еволюційного розвитку організації як соціальної групи, тому завжди має місце спонтанне формування культури;

крім цього, керівники можуть, і мають, справляти свідомий вплив на формування культури.

Отже, контент-аналіз та узагальнення наукових підходів до використання відповідного понятійно-категоріального апарату [36-38] дав нам можливість визначити найбільш важливі характеристики цього феномену та запропонувати власне визначення категорії «організаційна культура закладу вищої освіти», розглядаючи її у двох якостях:

1) як моральне та емоційно-психологічне середовище установи, головні цінності, відносини, принципи та погляди якого спираються на ідеї, що культивуються та носіями яких є керівництво, науково-педагогічні працівники та інший персонал;

2) як елемент стратегічного управління в установі, що сприятиме орієнтації персоналу на досягнення спільних цілей, мобілізації ініціативи співробітників, забезпеченню їх лояльності та поліпшенню спілкування з різними групами споживачів освітніх послуг.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричному дослідженні та діагностиці організаційної культури наукових установ задля виявлення особливостей, тенденцій, проблем і перспектив її розвитку в сучасних умовах.

Література:

1. Харчишина О.В. Дослідження економічної сутності категорії «організаційна культура підприємства». *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 46. С. 155-160.
2. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського Національного університету. Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 94-97.
3. Vinarska T.V., Kharchyshyna O.V. Organizational leadership on the international market. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
4. Харчишина О.В. Організаційна культура і етика у підприємстві. *Підприємництво, торгівля і біржова діяльність*: підруч. / за заг. ред. І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. Суми: ВДТ «Університетська книга», 2018. 572 с.
5. Левківська Л., Харчишина О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії підприємств агробізнесу. *Sustainable Development of Rural Areas: monograph* / ed. prof. T. Zinchuk, prof. J. Ramanauskas. Klaipėda: Klaipėda University; Kyiv: «Centre of Educational Literature», 2019. Р. 308-316.
6. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. 4-е изд., дополн. Москва: Издательство ИТИ Технологии, 2006. 944 с.
7. Культура. *Словник основних філософських термінів*. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KOMPLEKS/KURS_1/kurs/5/109.htm.
8. Культура. *Большой Энциклопедический словарь*. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/171278>.
9. Культура. *Словарь бизнес-терминов*. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/19120>.
10. Культура. *Финансовый словарь*. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/24535.
11. Культура. *Український тлумачний словник*. URL: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/75825/%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0.

12. Культура. *Современный толковый словарь русского языка Ефремовой*. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/179666/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0>.
13. Culture. *Macmillan dictionary*. URL: https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/culture_1.
14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. 3-е изд. / под ред. Т.Ю. Ковалевой. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 336 с.
15. Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/iftok.php>.
16. Квилинский А.С., Трушкина Н.В., Рынкевич Н.С. Концептуальные подходы к определению термина «информационная экономика». *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 147-155.
17. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
18. Трушкіна Н., Ринкевич Н. Цифрова компетентність як ключова складова організаційної культури підприємств у контексті модернізації сучасної системи освіти. *Vzdelavanie a Spolocnost' V: Medzinarodny nekonferencny zbornik* / R. Bernatova, T. Nestorenko (Eds.). Presov: Presovska univerzita v Presove, 2020. S. 329-341.
19. Anthony P. Managing Organizational Culture. Buckinghamshire: Open University Press, 1994. 128 p.
20. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. London: Sage Publications Ltd, 2002. 214 p.
21. Weick K.E. Theorizing about organizational communication. *Handbook of organization communication* / F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter (Eds.). Newbury Park, CA: Sage, 1987. P. 97-122.
22. Brulin G. From the Swedish Model to Managerial Corporatism? The Trade Unions and the New Management Strategy. Lund: Arkiv, 1989. 188 p.
23. Casey C. Corporate transformations: Designer culture, designer employees and 'post-occupational solidarity'. *Organization*. 1996. Vol. 3. № 3. P. 317-339.
24. Kaetzler B., Kordestani K., MacLean A. The secret ingredient of successful big deals: Organizational health. New York: McKinsey&Company, 2019. 5 p.
25. Рольф ван Дик. Преданность и идентификация с организацией: пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр, 2006. 142 с.
26. Попов А.Н., Виноградова Н.П. Формирование и этапы развития института организационной культуры. *Проблемы современной экономики*. 2013. № 1(45). С. 84-86.
27. Исопескуль О.Ю. Союз культур. Институциональная характеристика культуры предпринимательского формирования. *Креативная экономика*. 2009. № 3. С. 110-114.
28. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. Санкт-Петербург: Гуманистика, 2006. 201 с.
29. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. Москва: Альпина Паблишер, 2001. 335 с.
30. Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces / O. Engert, B. Kaetzler, K. Kordestani, A. MacLean. New York: McKinsey&Company, 2019. 7 p.
31. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие, оценка. Санкт-Петербург: ИТМО, 2008. 154 с.
32. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту ім. І. Франка, 2011. 290 с.
33. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. 15th ed. New York: Prentice Hall, 2012. 720 p.

34. Pennington L.K. Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the Real story of sustainability. North Ryde, NSW: Macquarie University, 2014. 452 p.
35. Lacatus M.L. Organizational culture in contemporary university. 5th International Conference EDU – World 2012 – Education Facing Contemporary World Issues. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 76. P. 421-425.
36. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Особливості організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 309-319. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-309-319>.
37. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Теоретичні аспекти трансформації організаційної культури підприємств. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 3-4 червня 2021 р.)*. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 74-76.
38. Kharchyshyna O., Trushkina N. Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph* / M. Duczmal, T. Nestorenko (Eds.). Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. P. 294-308.

References:

1. Kharchyshyna, O.V. (2012). Doslidzhennia ekonomichnoi sutnosti katehorii «orhanizatsiina kultura pidpriemstva» [Research of economic essence of the category "organizational culture of the enterprise"]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific works of the National University of Food Technologies*, 46, 155-160 [in Ukrainian].
2. Kharchyshyna, O.V. (2015). Rol symvolichnoi pidsystemy u protsesi formuvannia orhanizatsiinoi kultury [The role of the symbolic subsystem in the process of forming organizational culture]. *Visnyk Odeskoho Natsionalnoho universytetu. Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Economy*, 20(2), 94-97 [in Ukrainian].
3. Vinarska, T.V., & Kharchyshyna, O.V. (2015). Organizational leadership on the international market. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 8. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
4. Kharchyshyna, O.V. (2018). Orhanizatsiina kultura i etyka u pidpriemnytstvi [Organizational culture and ethics in business]. In I.M. Sotnyk, L.M. Taraniuka (Eds.). *Pidpriemnytstvo, torhivlia i birzhova diialnist [Entrepreneurship, trade and exchange activities]*. Sumy: VDT «Universytetska knyha» [in Ukrainian].
5. Levkivska, L., & Kharchyshyna, O. (2019). Korporativna sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii pidpriemstv ahrobiznesu [Corporate social responsibility as a component of agribusiness strategy]. In T. Zinchuk, J. Ramanauskas (Eds.). *Sustainable Development of Rural Areas: monograph* (pp. 308-316). Klaipėda: Klaipėda University; Kyiv: «Centre of Educational Literature».
6. Ozhegov, S.I., & Shvedova, N.Yu. (2006). *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka [Explanatory dictionary of the Russian language]*, 4th ed. Moscow: ITI Technologies Publishing House [in Russian].
7. Kultura [Culture]. *Slovyk osnovnykh filosofskykh terminiv [Verbal basic philosophical terms]*. Retrieved from http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KOMPLEKS/KURS_1/kurs/5/109.htm [in Ukrainian].
8. Kul'tura [Culture]. *Bol'shoy Entsiklopedicheskiy slovar' [Big Encyclopedic Dictionary]*. Retrieved from <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/171278> [in Russian].
9. Kul'tura [Culture]. *Slovar' biznes-terminov [Dictionary of business terms]*. Retrieved from <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/19120> [in Russian].
10. Kul'tura [Culture]. *Finansovyy slovar' [Financial Dictionary]*. Retrieved from https://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/24535 [in Russian].

11. Kultura [Culture]. *Ukrainskyi tlumachnyi slovnyk [Ukrainian explanatory dictionary]*. Retrieved from https://ukrainian_explanatory.academic.ru/75825/%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0 [in Ukrainian].
12. Kul'tura [Culture]. *Sovremennyy tolkovyy slovar' russkogo yazyka Efremova [Modern explanatory dictionary of the Russian language by Efremova]*. Retrieved from <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/179666/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0> [in Russian].
13. Culture. *Macmillan dictionary*. Retrieved from https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/culture_1.
14. Sheyn, E. (2007). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]*, 3rd ed. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
15. Pogrebnyak, V.A. (2006). Istoriya formirovaniya teorii organizatsionnoy kul'tury [The history of the formation of the theory of organizational culture]. Retrieved from <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/iftok.php> [in Russian].
16. Kwilinski, A.S., Trushkina, N.V., & Rynkevych, N.S. (2019). Kontseptual'nye podkhody k opredeleniyu termina «informatsionnaya ekonomika» [Conceptual approaches to the definition of the term "information economy"]. *Problemy ekonomiky – Problems Economy*, 3(41), 147-155 [in Russian].
17. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
18. Trushkina, N., & Rynkevych, N. (2020). Tsyfrova kompetentnist yak kliuchova skladova orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv u konteksti modernizatsii suchasnoi systemy osvity [Digital competence as a key component of organizational culture of enterprises in the context of modernization of the modern education system]. *Vzdelavanie a Spolocnost' V: Medzynarodny nekonferency zbornik* (pp. 329-341). Presov: Presovska univerzita v Presove [in Ukrainian].
19. Anthony, P. (1994). *Managing Organizational Culture*. Buckinghamshire: Open University Press.
20. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd.
21. Weick, K.E. (1987). *Theorizing about organizational communication. Handbook of organization communication* (pp. 97-122). In (Eds.) F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter. Newbury Park, CA: Sage.
22. Brulin, G. (1989). *From the Swedish Model to Managerial Corporatism? The Trade Unions and the New Management Strategy*. Lund: Arkiv.
23. Casey, C. (1996). Corporate transformations: Designer culture, designer employees and 'post-occupational solidarity'. *Organization*, 3(3), 317-339.
24. Kaetzler, B., Kordestani, K., & MacLean, A. (2019). *The secret ingredient of successful big deals: Organizational health*. New York: McKinsey&Company.
25. Rolf van Dyck (2006). *Predannost' i identifikatsiya s organizatsiey [Devotion and identification with the organization]*. Kharkov: Humanitarian Center [in Russian].
26. Popov, A.N., & Vinogradova, N.P. (2013). Formirovanie i etapy razvitiya instituta organizatsionnoy kul'tury [Formation and stages of development of the institution of organizational culture]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of the modern economy*, 1 (45), 84-86 [in Russian].
27. Isopeskul, O.Yu. (2009). Soyuz kul'tur. Institutsional'naya kharakteristika kul'tury predprinimatel'skogo formirovaniya [Union of Cultures. Institutional characteristics of the culture of entrepreneurial formation]. *Kreativnaya ekonomika – Creative economy*, 3, 110-114 [in Russian].
28. Asaul, A.N., Asaul, M.A., Erofeev, P.Yu., & Erofeev, M.P. (2006). Kul'tura organizatsii: problemy formirovaniya i upravleniya [The culture of the organization: problems of formation and management]. St. Petersburg: Humanistika [in Russian].

29. Spivak, V.A. (2001). *Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika [Corporate culture: theory and practice]*. Moscow: Alpina Publisher [in Russian].
30. Engert, O., Kaetzler, B., Kordestani, K., & MacLean, A. (2019). *Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces*. New York: McKinsey&Company.
31. Tikhomirova, O.G. (2008). *Organizatsionnaya kul'ura: formirovanie, razvitie, otsenka [Organizational culture: formation, development, evaluation]*. St. Petersburg: ITMO [in Russian].
32. Kharchyshyna, O.V. (2011). *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Formation of organizational culture in the management system of food industry enterprises]*. Zhytomyr: Vyd-vo Zhytomyrskoho derzh. un-tu im. I. Franka [in Ukrainian].
33. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). *Organizational Behavior*. 15th ed. New York: Prentice Hall.
34. Pennington, L.K. (2014). *Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the Real story of sustainability*. North Ryde, NSW: Macquarie University.
35. Lacatus, M.L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *5th International Conference EDU – World 2012 – Education Facing Contemporary World Issues. Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
36. Kharchyshyna, O.V., & Trushkina, N.V. (2021). Osoblyvosti orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv u sferi hotelnykh posluh [Features of organizational culture of enterprises in the field of hotel services]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 309-319. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-309-319> [in Ukrainian].
37. Kharchyshyna, O.V., & Trushkina, N.V. (2021). Teoretychni aspekty transformatsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Theoretical aspects of transformation of organizational culture of enterprises]. *Formuvannia potentsialu ekonomichnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Formation of potential of economic development of industrial enterprises]*: Materials International Scientific-practical Conference (Odessa, June 3-4, 2021) (pp. 74-76). Odessa: Odessa Polytechnic State University [in Ukrainian].
38. Kharchyshyna, O., & Trushkina, N. (2021). Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. In: M. Duczmal, T. Nestorenko (Eds.). *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph* (pp. 294-308). Opole: The Academy of Management and Administration in Opole.