

19. Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective / Stanley G. Harris // Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences. – 1994. – Vol. 5. – №3. – P. 309–321.
20. O'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme / Gabrielle O'Donovan. – Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. – 376 p.
21. Schein, E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / Edgar Schein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. – 418 p.

УДК 159.922.2: 34.08

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ

**Н.І. Баранюк**

*викладач кафедри теорії та методики практичної психології  
Навчально-наукового інституту права, психології та економіки  
Львівського державного університету внутрішніх справ*

У статті здійснено теоретичний аналіз розуміння поняття «організаційна культура». Визначено складові елементи організаційної культури. Окреслено специфіку умов діяльності персоналу та психологічні особливості організаційної культури в правоохоронних органах (зміст, типи, можливі напрямки формування).

*Ключові слова:* правоохоронні органи, організаційна культура, елементи організаційної культури, особливості організаційної культури в правоохоронних органах, типи організаційної культури в правоохоронних органах, формування організаційної культури в правоохоронних органах

В статье осуществлен теоретический анализ понимания понятия «организационная культура». Определены составляющие элементы организационной культуры. Очерчена специфика условий деятельности персонала и психологические особенности организационной культуры в правоохранительных органах (содержание, типы, возможные направления формирования).

*Ключевые слова:* правоохранительные органы, организационная культура, элементы организационной культуры, особенности организационной культуры в правоохранительных органах, типы организационной культуры в правоохранительных органах, формирование организационной культуры в правоохранительных органах.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Загально визнаним сьогодні є той факт, що зміни, які відбуваються у правоохоронних органах, докорінно перетворюють систему роботи особового складу й істотно змінюють критерії її відповідності запитам сьогодняшнього суспільства. Отже, правоохоронні органи мають справу з проблемою, розв'язання якої потребує врахування системи факторів різного рівня і, відповідно, системного підходу. На наш погляд, найбільш відповідним вимогам системного підходу є дослідження такого системного та інтегрального феномену, як організаційна культура. Саме закономірності функціонування й розвитку організаційної культури у правоохоронних органах можуть розглядатися як провідний чинник психологічного та правового простору в умовах цілеспрямованих змін.

Аналіз психолого-управлінської літератури свідчить, що проблема організаційної культури знайшла досить широке відображення в роботах західних учених, присвячених дослідженню змісту та структури організаційної культури, її ролі в діяльності корпоративних об'єднань, підприємств та організацій (С. Девіс, А. Петтігрю, Т. Пітерс, В. Сате, Г. Сміт, В. Співак, Р. Уотерман, П. Харріс, Е. Шейн та ін.). Деякі соціально-психологічні чинники формування організаційної культури вивчали західні вчені Д. Болінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, У. Оучі, Дж. Хофштеде та ін.

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема, вивчалися російськими (С. Ліпатов, В. Томілов, С. Рошин, В. Снетков, Т.Ю. Базаров, Л. Кроль і О. Пуртова та ін.) та українськими (В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ж. Серкіс, О. Францев та ін.) вченими.

Разом із тим, як показує аналіз літератури, психологічні особливості організаційної культури в правоохоронних органах є практично не дослідженими. Отже, актуальність цієї проблеми та її недостатня розробленість зумовлює вибір теми нашого дослідження: психологічні особливості формування організаційної культури в правоохоронних органах.

**Метою статті** є визначення психологічних особливостей організаційної культури правоохоронних органів.

Відповідно до мети, нами були визначені такі **завдання**:

1. Проаналізувати зміст та основні складові організаційної культури.
2. Визначити специфіку умов діяльності персоналу та психологічні особливості організаційної культури в правоохоронних органах.
3. Обґрунтувати можливі напрямки формування організаційної культури в правоохоронних органах.

Дослідження проведено в рамках виконання науково-дослідної теми лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури» (2013–2015 рр.; науковий керівник – член-кор. НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л.М. Карамушка).

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Практика управління правоохоронними органами засвідчує: у службових і трудових відносинах співробітники дотримуються певних морально-етичних та соціально-психологічних цінностей, беруть участь (вимушено або за покликом душі) у реалізації традицій, які склалися. Це означає, що правоохоронні органи мають характерний лише для них локальний культурний простір з особливим колоритом і відповідною персоніфікацією. Він спричиняє помітний вплив на зміст і форму морально-психологічних критеріїв ідентифікації ставлення особистості до професійних реалій і до самої себе як частини організаційної системи. Ідеально, коли люди відчують себе і не абсолютно залежними, і не анархічно вільними, але інтегрованими у життя організації на принципах партнерства, взаємної довіри; підпорядкованими спільно розробленим рішенням, колективно узгодженим і спланованим діям.

Чи не найголовнішою рисою сьогодення є нестабільність. Інтенсивні зміни, які зачіпають усі сфери українського суспільства, висувають на передній план проблему підвищення рівня адаптивності та мобільності органів внутрішніх справ до мінливих соціально-психологічних умов професійної діяльності. Успішне вирішення цього завдання залежить від багатьох аспектів їх діяльності, одним з яких є організаційна культура [7].

Природно, що визначити можливості, які криються в організаційній культурі правоохоронних органів, адекватні запитам сьогоденного суспільства, неможливо без визначення сутності самого феномену організаційної культури. Поняття *організаційна культура* має безліч різних варіантів тлумачення і відповідних їм способів визначення.

Зважаючи на те, що дослідження організаційної культури в нашій країні розпочалися на межі ХХ–ХХІ сторіч, існує велика кількість визначень цього поняття. Не вдаючись до детального аналізу кожного з них, підкреслимо лише деякі, найбільш поширені дискусійні положення:

- поширення тем, пов'язаних із організаційною культурою, виключно на підприємницьку сферу, діяльність підприємств (інколи тільки великих) матеріального виробництва, зокрема машинобудування;
- зведення організаційної культури до загальних ціннісних орієнтирів, філософії бізнесу, етичних принципів і переконань, якими керуються лише менеджери всіх ланок управління, або розширення сутності цього феномену навіть до стилю керівництва та лідерства;
- пояснення підстав для приєднання людини до тієї чи іншої організаційної групи не відповідно до її поточного соціального статусу, професійного заняття, вікових особливостей або матеріального статку, а природною прихильністю до однієї з форм діяльності – виконавчої, інтелектуально-творчої, організаційно-підприємницької чи навіть руйнівної;
- обмеження кордонів організаційної культури виключно символічно-знаковими елементами (легендами, ритуалами, атрибутами) або, навпаки, надмірне розширення меж поняття за рахунок залучення до них суто планових рішень, якими є корпоративна місія, мета організації та стратегія [9].

Як відмічають Л. Кроль і О. Пуртова, головною особливістю дослідження організаційної культури є відсутність усталених парадигм і теоретична незрілість розуміння цього феномену, а також мозаїчність уявлень щодо його суті [2].

Так, наприклад, підкреслюючи ціннісний аспект організаційної культури, Т.Ю. Базаров визначає організаційну культуру як ціннісно-нормативний простір, у якому існує організація у взаємодії з іншими організаційними структурами, з персоналом [11].

Ми, услід за Е. Шейном, визначаємо організаційну культуру як: «патерн колективних базових переконань – сформованих самостійно, що знаходяться групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем» [12, 32].

Найважливішим для нас є те, що організаційна культура виступає інтегральним феноменом, який пов'язує місію правоохоронних органів, психологію організації, відображену через мету діяльності правоохоронних структур, та ціннісно-смысловий аспект професійного розвитку правоохоронців. І головне, що організаційна культура правоохоронних органів розвивається і може формуватися цілеспрямовано з урахуванням цілей та цінностей нових суспільних запитів.

Виходячи з очевидної недосконалості рівня організаційної культури в правоохоронних органах, запропонуємо наступне бачення *організаційної культури*: зосередження цінностей, стійких норм, поглядів, принципів життя та діяльності, ідей, які виникли в правоохоронних органах (еволюційним шляхом чи внаслідок цілеспрямованої діяльності менеджменту) та в той чи інший спосіб продукують зразки поведінки його співробітників. З плином часу та за умов позитивного сприйняття організаційною системою вони перетворюються на трудові традиції та розпізнаються через символи, які завдяки системним впливам гармонізують колективні, а також індивідуальні інтереси; мобілізують потенціал офіцерського складу для спільного та ефективного вирішення актуальних завдань, які постають перед кожною особистістю та закладом МВС в цілому на шляху до поставленої мети. Через організаційну культуру співробітники правоохоронних органів ідентифікують себе як професійну спільноту, що на якісному рівні відрізняє її від інших операторів ринку силових структур. Ця індивідуальність в оточуючому соціальному та матеріальному середовищі стає однією із визначальних складових конкурентоспроможності правоохоронних органів, його популярності серед населення.

Грунтуючись на сформульованій вище дефініції, окреслимо *основні елементи організаційної культури в правоохоронних органах*, через які вона виявляє його загальний стиль, забезпечує необхідну гнучкість і адаптивність, прагнення до процвітання. Провідну роль у організаційній культурі в правоохоронних органах на внутрішньо-організаційному рівні відіграють *організаційні цінності* – сукупність усього того, що зорієнтоване та сприяє задоволенню професійних потреб співробітників і відчувається ними як прийнятний мотиваційний вплив (предмети, явища, процеси тощо). Насамперед йдеться про цінності, які відображені в: а) установчих документах правоохоронних органів, затверджених керівництвом; б) нормативних актах про правила, умови та наслідки запровадження принципів успішної взаємодії у відносини, які повсякденно виникають між населенням, працівниками та адміністрацією в органах внутрішніх справ; в) регламентах ділової культури, які охоплюють сфери виконання робіт, ділової взаємодії співробітників та їх міжособистісного спілкування; г) стратегічних передбаченнях напрямів поточної діяльності та перспектив розвитку організації тощо [5].

У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити незмінність фундаментальних «правил гри» впродовж певного часу (не впадаючи при цьому в іншу крайність щодо їх довічної консервації), здійснювати безперервний і жорсткий контроль за їхнім дотриманням та ефективністю. Необхідність у ньому тим більша, чим частіше особовий склад доповнюється або оновлюється фахівцями, які є носіями організаційних культур інших структур. Досвід засвідчує: часто вони несумісні, а інколи взаємно виключають одна одну.

Також невід’ємною частиною організаційної культури є *символічно-знакові елементи* (корпоративний візуальний ряд), легенди, ритуали, атрибути. Саме з цими та іншими зовнішніми проявами її часто асоціюють. Виходячи з останньої констатації, зважимо на таку важливу складову організаційної культури, як *моральні цінності*. Є усі підстави стверджувати, що вони складаються з дисциплінованості та сумлінного ставлення до виконання покладених обов’язків; готовності відгукнутися на заклик про допомогу або конструктивну ініціативу; оптимізму та здатності до самовдосконалення за наявності очевидно обмежених ресурсів; підприємливості та заповзятості; вимогливого та водночас, шанобливого й доброзичливого ставлення до колег, населення та правопорушників; порядності, чесності.

Більшість дослідників відзначає, що організаційна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим способом. У літературі, присвяченій організаційній культурі, ми знаходимо численні побудови схем аналізу цього феномену. Параметри організаційної культури, в будь-якій організації, які є оригінальною «сумішшю» цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, дуже специфічні і можуть стосуватися, на думку О.І. Синецької наступних психолого-управлінських аспектів: ставлення до співробітників, населення, злочинців; система відношень, норми і традиції взаємодії; система мотивування; неупереджене ставлення або фаворитизм; роль жінки в управлінні та в інших сферах діяльності; критерії вибору на керівні і контролюючі посади; організація роботи і дисципліна; стиль керівництва і управління; процеси прийняття рішень; поширення й обмін інформацією; характер контактів; характер соціалізації; шляхи вирішення конфліктів; оцінка ефективності роботи; ідентифікація з організацією [8, 34–39].

Саме організаційна культура в правоохоронних органах формує той *ціннісно-нормативний простір*, який визначає вихідні координати подальшого розвитку особистості правоохоронця та правоохоронних органів загалом. Тому формування цінності самовдосконалення, розвитку, самореалізації особистості на рівні організаційної культури може розглядатися як засіб вирішення нових завдань.

Отже, сутністю організаційної культури є *ціннісно-нормативна система*, елементами якої є корпоративні цінності (наявні об’єкти або такі, що повинні бути досягнуті, і щодо яких члени організації займають позицію оцінки) та організаційні норми (загальноприйняті в організації шаблони поведінки).

Таким чином, *організаційна культура органів внутрішніх справ* – це система цінностей та шаблонів поведінки, характерних для органів внутрішніх справ, яка склалася на основі офіційно декларованих норм та спільної діяльності працівників щодо їх виконання.

Головним фактором, який визначає характер та особливості організаційної культури, є *тип соціальної структури організації*, що може бути охарактеризована за трьома основними параметрами – складністю, ступенем формалізації та централізацією [1].

За першим параметром органи внутрішніх справ характеризуються високим ступенем складності, зі значним рівнем диференціації будь-якого виду (горизонтальної, вертикальної або просторової), що спричиняє велику диференціацію організаційної культури. Фактично, органи внутрішніх справ складаються з багатьох відносно самостійних підрозділів, управління якими здійснюються центральними органами відповідно до кінцевих результатів їх роботи (згідно зі звітністю за місяць, квартал, рік).

Ця відносна автономність частково компенсується високим ступенем глибини організаційної ієрархії, яка призводить до мінімізації числа підлеглих у керівників низової ланки та до створення великої кількості рівнів контролю.

Норми взаємовідносин в органах внутрішніх справ є жорсткими, тобто інформація, яка передається за каналами зв’язку, є обов’язковою для виконання, а інтеграція в основному відбувається на основі влади та підкорення. У той самий час інтеграція на основі обміну інформацією, слідування єдиним нормам відіграє другорядну роль.

Нормативно в органах внутрішніх справ існує дуже жорстко формалізована та централізована структура, для якої характерні обов'язкові до виконання система формальних норм; ієрархічна система ролей та статусів; формалізована система санкцій за порушення норм; бюрократичний апарат для здійснення управління та контролю за організацією; перевага вертикальних комунікацій над горизонтальними [10].

Таким чином, викладені вище організаційні особливості правоохоронних органів детермінують формування такої організаційної культури, для якої характерні колективістський дух та авторитарний стиль управління.

*Колективістська організаційна культура* в цілому орієнтована на групову діяльність, тобто цінності та норми цієї культури пов'язані з ідентифікацією індивідів з організацією або своєю групою в організації. Групи будуються на принципі єдності цінностей, норм; сильно розвинутий внутрішньо-груповий контроль; обмежений індивідуалізм; члени організації працюють в основному в групах або командах.

*Авторитарна організаційна культура* характеризується наявністю норм прямого регулювання та жорсткого контролю. Працівники органів внутрішніх справ чекають вказівок керівника за всіма основними питаннями їх діяльності та санкцій за прийняття ініціативних рішень. Основні принципи діяльності персоналу – дисципліна та обережність [3].

Усе це призводить до формування такого типу культури, яка представляє собою жорстко окреслену рольову культуру, що будує свою діяльність на основі чітких рольових вимог. Основні риси такої культури – це стабільність та передбачуваність, відповідно, основні операції зводяться до такого рівня, що їх може виконати будь-який працівник. Цілі завжди стандартні, і їх необхідно досягнути тільки заданим способом і провести ретельну ревізію. Типова кар'єра в органах внутрішніх справ – працівник починає із самого низу одного з підрозділів і піднімається до самого верху.

Описана вище організаційна культура є ефективною лише в стабільному середовищі, де всі загрози можна спрогнозувати і заздалегідь прийняти певні заходи. У середовищі, яке постійно змінюється, храмова культура не є ефективною. До того ж, складність організаційної структури, наявність великої кількості рівнів не дозволяє керівникам чітко сприймати значні потоки інформації щодо об'єкта, який знаходиться під контролем. Використання тільки вертикальних зв'язків призводить до втрати часу в ході розв'язання багатьох проблем, які виникають у процесі повсякденної праці. При централізованій структурі неможливо врахувати всі можливі варіанти дій. Ускладнення роботи правоохоронця вимагає більш повного використання його інтелектуальних можливостей, що досить важко здійснити в авторитарній культурі.

Досить часто вище керівництво не володіє повною інформацією щодо ситуації в підлеглих службах та підрозділах, а також щодо проблем їх працівників. Має місце орієнтація на статуси, а не на професійні знання та якості, що призводить до проблеми мотивації професійно підготовлених працівників.

Розв'язанням цієї проблеми було б формування зовсім іншого типу організаційної культури – *цільової культури*, яка вимагає абсолютно іншого погляду на організацію та проблеми управління. Тут уся діяльність працівника пов'язана із тривалим та успішним розв'язанням проблем: з визначенням проблеми, пошуком необхідних для її розв'язання ресурсів, а оцінка діяльності здійснюється за досягнутими результатами [6].

Схема управління в такій культурі являє собою за своєю сутністю певну ланку – ресурси стягуються з різних частин організації, націлюючись на певну проблему, а вся влада зосереджується в підрозділах, що відповідають за розв'язання проблеми. Це означає, що цільова культура орієнтована не на статус начальника та вище керівництво, а на спеціалістів – експертів високого рівня. Цільова культура як основу влади та впливу визнає, у першу чергу, компетентність, тому просування надається висококласним спеціалістам. Для такої культури характерна також відсутність конфліктів особистого плану, які досить часто виникають при авторитарній культурі [1].

Для формування нового типу культури *доцільно провести зміни в соціально-психологічній структурі системи органів внутрішніх справ* у наступних напрямках:

- провести децентралізацію системи через надання більше прав низовим підрозділам та службам у сфері використання ресурсів, у пошуку найбільш оптимальних методів розв'язання проблем у сфері боротьби зі злочинністю та охорони правопорядку;
- змінити критерії підбору та просування персоналу, які повинні базуватися на професійних знаннях, уміннях та якостях;
- скоротити кількість управлінських ланок максимум до трьох (адже, як відомо, із законів управління, якщо управлінських ланок більше трьох, то це веде до збільшення часу проходження інформації та її спотворення в геометричній прогресії);
- розширити кількість горизонтальних зв'язків.

Реалізація окреслених заходів сприятиме збільшенню гнучкості системи в цілому, збільшенню її адаптивних можливостей, а це, у свою чергу, покращить її ефективність [4].

## ВИСНОВКИ

Отже, організаційна культура є обов'язковим елементом системи менеджменту в правоохоронних органах, вона формується під впливом багатьох факторів і процесів, тому її розвиток потребує здійснення

численних перетворень у різних структурах системи правоохоронних органів – стратегії, персоналу, операції, якості, фінансування, взаємодії з населенням тощо.

Тому визначені складові організаційної культури тоді сприймаються, підтримуються особовим складом та набувають подальшого розвитку, коли вони не залишаються лише декларацією. Вони набувають мотиваційної сили, якщо безпосередньо стосуються реального стану справ в правоохоронних органах.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бедь В.В. Юридична психологія : навч. посіб. / В.В. Бедь. – Львів : Новий Світ – 2000 ; К. : Каравела, 2002. – 376 с.
2. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / [сост. : Л. Кроль, Е. Пуртова]. – М. : Класс, 2001. – 464 с. – (Психология и бизнес).
3. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М. : МарТ, 2003. – 416 с.
4. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Д.С. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №2. – С. 154–159.
5. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркович. – М., 1996. – 308 с.
6. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій : сучасний стан й актуальні проблеми / Г. І. Матукова // Держава та регіони. – 2008. – №1. – С. 96–99.
7. Савчук Л.М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л.М. Савчук, О.О. Савчук // Проблеми науки. – 2011. – №9. – С. 23–27.
8. Синецька О.І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємства / О.І. Синецька // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – №1. – С. 34–39.
9. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект / Я.Я. Слабко // Інвестиції : практика та досвід. – 2009. – №7. – С. 19–22.
10. Соболев В.О. Міліція і населення – партнери / за заг. ред. проф. О.Н. Ярмиша / В.О. Соболев, Г.В. Попова, В.О. Болотова, В.І. Московець. – Х. : Ун-т внутр. справ, 2000. – 93 с.
11. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
12. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. ; под ред. В.А. Спивака / Э.Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

УДК 159.9: [316.6 : 378.032 – 057.87]

## РІВЕНЬ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СТУДЕНТІВ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

**О.О. Мігічкіна**

*доцент кафедри соціальної та практичної психології  
Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*

У статті проаналізовано сучасні наукові підходи до вивчення організаційної культури вищого навчального закладу. Встановлено основні соціально-психологічні чинники формування організаційної культури у студентів вищого навчального закладу.

*Ключові слова:* вищий навчальний заклад, організаційна культура, студенти.

В статье проанализированы современные научные подходы к изучению организационной культуры вуза. Установлены основные социально-психологические факторы формирования организационной культуры у студентов вуза.

*Ключевые слова:* высшее учебное заведение, организационная культура, студенты.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Реформування вищої освіти України та її європейська інтеграція в контексті Болонського процесу обумовлює необхідність якісних перетворень багатьох сфер функціонування вищих навчальних закладів. Ефективне налагодження навчального процесу потребує розробки нових підходів і критеріїв якості підготовки студентів. Найбільш відповідним вимогам системного підходу у формуванні особистості майбутнього професіонала є вивчення такого системного й інтегрального феномену, як організаційна культура вищого навчального закладу, насамперед, організаційна культура студентів як його вагома складова.

Невтручання у процес формування організаційної культури у студентів може негативно вплинути на роботу всього вищого навчального закладу, імідж його випускників, їх подальшу професійну успішність. Управління процесом формування організаційної культури у студентів потребує вивчення соціально-психологічних чинників, що впливають на цей процес. Виокремлення таких чинників дасть можливість розробити психологічно обґрунтовані програми з підвищення організаційної культури у студентів сучасних вищих навчальних закладів.

Можна констатувати, що проблема формування організаційної культури у студентів вищих навчальних закладів розроблена недостатньо – і в теоретико-методологічному, і в практично-впроваджувавальному аспектах.

У загальнотеоретичному аспекті найкраще вивчено зміст та структуру організаційної культури виробничих об'єднань та промислових підприємств (Е. Шейн та ін.), зокрема соціально-психологічні чинники її формування (У. Оучі, Дж. Хофштеде) [9; 10; 11].